

ZÜRCHER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN
DERPARTEMENT LIFE SCIENCES UND FACILITY MANAGEMENT
INSTITUT FÜR UMWELT UND NATÜRLICHE RESSOURCEN

Netzwerk Bündner Pärke?

Bachelorarbeit

von
Ulrich Tabea

Bachelorstudiengang 2008

Abgabedatum: 6. September 2012

Studienrichtung Umweltingenieurwesen

Fachkorrektoren:

Remo Kellenberger
Fachstelle Tourismus und nachhaltige Entwicklung
Center da capricorns, Hotel Piz Vizàn
7433 Wergenstein

Ueli Stalder
Amt für Gemeinden und Raumordnung
Nydegasse 11/13
3011 Bern

Gwendolin Bitter
Fachstelle Tourismus und nachhaltige Entwicklung
Center da capricorns, Hotel Piz Vizàn
7433 Wergenstein

Schlagworte: Netzwerk, Vernetzung, Naturpark, Park von nationaler Bedeutung, Kanton Graubünden, nachhaltige Regionalentwicklung

Zitiervorschlag: Ulrich, T. (2012). Netzwerk Bündner Pärke? Unveröffentlichte Bachelorarbeit, ZHAW, Institut für Umwelt und natürliche Ressourcen: Wädenswil.

Adresse: Tabea Ulrich
Bahnhofstrasse 75
CH - 6430 Schwyz

Zusammenfassung

Der Kanton Graubünden hat eine aussergewöhnliche Stellung in der Pärkelandschaft Schweiz. Er ist nicht nur der Kanton in der Schweiz mit den meisten Pärken, sondern auch mit einer grossen Vielfalt an Parktypen. Sie sind gesetzlich verankert und haben zum Ziel die ausserordentlichen Natur- und Kulturlandschaften in der Schweiz zu schützen und die nachhaltige regionale Entwicklung zu fördern. Durch eine gemeinsame Zielsetzung ist auch das Potential der Zusammenarbeit hoch. Verschiedene gesetzliche Grundlagen, unterschiedliche Parkentwicklung und Etablierung und die knappen Ressourcen der Pärke erschweren jedoch eine effiziente Kooperation.

Diese Arbeit sollte zeigen, ob Bestrebungen für den Aufbau eines kantonalen Netzwerkes Sinn machen und welche möglichen Ausprägungen (Kooperationsinhalte, -formen, -merkmale und -partner) ein Verbund haben könnte, um eine effizientere Zusammenarbeit, die Schaffung von Synergien und eine verbesserte Kommunikation der Pärke untereinander zu fördern. Durch leitfadengestützte Experteninterviews mit den Geschäftsführern der Pärke Adula, Beverin, Ela, Val Müstair und der Tektonikarena Sardona wurden die genannten Aspekte erforscht.

Es hat sich gezeigt, dass die Pärke ein grosses Bedürfniss haben, gemeinsam in der Öffentlichkeit und Politik aufzutreten und somit die Idee der Pärke besser im Kanton und in der Bevölkerung zu verankern. Auch wollen sie eine Anlaufstelle für Fragen zu qualitativem Parkmanagement, Markenarchitektur und Marketing, räumlicher Sicherung und allgemein Wissens- und Erfahrungsaustausch. Dafür kann eine neue Organisation gegründet werden oder der Kanton könnte die Koordination der Aktivitäten übernehmen.

Der Aufbau eines kantonalen Netzwerkes bedarf kantonalen Unterstützung. Für den Kanton ist es von Vorteil, starke und gut vernetzte Pärke zu haben. Durch die gemeinsame Positionierung können Regionen gezielt gefördert werden. Projekte und Initiativen können auf andere Politikbereiche abgestimmt werden und gewinnen so an Effizienz. Der Kanton hat auch die Möglichkeit das touristische Potential der Pärke durch einen gemeinsamen Marktauftritt besser auszuschöpfen und in neuen Zielmärkten einheitlich aufzutreten.

Die genaue Abgrenzung der Netzwerkinhalte und der Organisations- und Rechtsform muss allerdings in einem partizipativen Verfahren mit allen Beteiligten im Detail ausgearbeitet und festgehalten werden.

Abstract

In Switzerland the Canton of Graubünden has the greatest number and diversity of national parks of all. They are defined by law and their main aim is the protection of the landscape and cultural heritage. Furthermore they contribute to a sustainable, regional development. Since the parks have a common goal the potential to cooperate and hence finding synergies is quite high. However the different legal requirements along with the different states the parks are in are complicating an efficient cooperation.

This work shall investigate whether or not it makes sense to establish a network on the cantonal level and which contents, shape and features the network should have to accomplish these goals. Through standardized expert interviews with the managers of the parks Adula, Beverin, Ela, Val Müstair and the tectonic arena Sardona these aspects were discovered.

It was shown that there is a need for unified public presentation to strengthen the idea of the parks in the public as well as in the politics. There also is a demand of a facilitator for questions concerning high quality park management, label construction, spatial security and exchange of knowledge and experience. The contact point could be a newly established organisation or the public administration of the Canton Graubünden.

The build-up of a network demands a strong support of the canton. It is to its own advantage to have healthy, integrated parks. Through the elaboration of a common strategy different regions can be supported, actions can be made compatible with other policy areas and the touristic potential could be evolved.

The exact delineation of network contents, network form and responsibilities should be elaborated and put down by all the parties involved.

Dank

Ein besonderes Dankeschön gilt den Geschäftsführern der Bündner Pärke, die sich Zeit genommen haben ein Interview zu geben. Namentlich sind das Herr Harry Keel von der Tektonikarena Sardona, Herr Stefano Quarenghi vom Parc Adula, Frau Gabriella Binkert-Becchetti von der Biosfera Val Müstair, Herr Dieter Müller vom Parc Ela und Herr Remo Kellenberger vom Naturpark Beverin. Ihre Aussagen waren äusserst wertvoll und ohne ihren Beitrag hätte diese Arbeit viel an Aussagekraft verloren.

Ein weiteres Dankeschön geht an Herrn Andreas Weissen vom Netzwerk Schweizer Pärke. Er hat sich bereiterklärt die Interviewresultate zu kommentieren und seine Erfahrungen als Geschäftsführer des nationalen Netzwerkes einzubringen.

Vielen Dank für die herzliche Unterstützung.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1 | Einleitung | 3 |
| 2 | Ausgangslage | 5 |
| 2.1 | Die Bündner Pärke - Eine Übersicht | 5 |
| 2.1.1 | Gesetzliche Grundlagen | 5 |
| 2.1.2 | Parkportraits | 8 |
| 2.1.3 | IG Bündner Pärke | 12 |
| 2.2 | Netzwerk Bündner Pärke | 14 |
| 2.2.1 | Kooperationsinhalte | 14 |
| 2.2.2 | Mögliche Partner..... | 15 |
| 2.3 | Kooperation und Netzwerk | 18 |
| 2.3.1 | Begriffserklärung..... | 18 |
| 2.3.2 | Betriebliche Merkmale von Kooperationsformen | 19 |
| 2.3.3 | Drei ausgewählte Kooperationsformen..... | 22 |
| 3 | Methodik | 27 |
| 3.1 | Vorgehen | 27 |
| 3.2 | Interviewleitfaden | 28 |
| 3.2.1 | Forschungsziele..... | 28 |
| 3.2.2 | Forschungsfragen..... | 29 |
| 3.2.3 | Forschungshypothese | 30 |
| 3.3 | Interviewpartner | 31 |
| 3.4 | Auswertung | 32 |
| 3.4.1 | Kooperationsinhalte | 32 |
| 3.4.2 | Kooperationsform | 33 |
| 3.4.3 | Verifizierung der Ergebnisse..... | 34 |
| 4 | Ergebnisse | 35 |
| 4.1 | Potential Netzwerk Bündner Pärke | 35 |
| 4.1.1 | Zentrale Aussagen der Interviews | 35 |
| 4.1.2 | Fazit..... | 35 |
| 4.1.3 | Verifizierung..... | 36 |
| 4.2 | Kooperationsinhalte | 36 |
| 4.2.1 | Inhaltsreduktion | 36 |
| 4.2.2 | Zentrale Aussagen der Interviews | 39 |
| 4.2.3 | Fazit..... | 40 |
| 4.2.4 | Verifizierung..... | 41 |
| 4.3 | Kooperationsformen | 41 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 4.3.1 | Zentrale Aussagen der Interviews | 41 |
| 4.3.2 | Literaturvergleich | 44 |
| 4.3.3 | Netzwerk Prototypen | 45 |
| 4.3.4 | Verifizierung..... | 48 |
| 4.3.5 | Kooperationspartner | 49 |
| 4.3.6 | Verifizierung..... | 49 |
| 4.3.7 | Netzwerkorganigramme..... | 49 |
| 4.4 | Quintessenz..... | 52 |
| 4.5 | Empfehlungen zum weiteren Vorgehen..... | 53 |
| 4.5.1 | Startworkshop..... | 53 |
| 4.5.1 | Art und Anzahl Partner | 53 |
| 4.5.2 | Beispielprojekt | 54 |
| 5 | Diskussion | 56 |
| 5.1 | Bilanz | 56 |
| 5.2 | Arbeitsprozess | 56 |
| 5.1 | Schlusswort..... | 57 |
| 6 | Quellenverzeichnis | 58 |
| 6.1 | Bücher und Berichte..... | 58 |
| 6.2 | Andere Dokumente | 59 |
| 6.3 | Internet..... | 59 |
| | Abbildungsverzeichnis | 60 |
| | Tabellenverzeichnis | 61 |
| | Anhang..... | 62 |

Liste der Abkürzungen

| | |
|---------------|--|
| AEV | Amt für Energie und Verkehr Graubünden |
| AGL | Amt für Landwirtschaft und Geoinformation Graubünden |
| AGR | Amt für Gemeinden und Raumordnung Bern |
| AHB | Amt für Höhere Bildung Graubünden |
| AJF | Amt für Jagd und Fischerei Graubünden |
| ALPARC | Alpine Network of Protected Areas (Netzwerk Alpiner Schutzgebiete) |
| ANU | Amt für Natur und Umwelt Graubünden |
| ARE | Amt für Raumentwicklung Graubünden |
| AWN | Amt für Wald und Naturgefahren Graubünden |
| AWT | Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden |
| BKPJV | Bündner Kantonaler Patentjäger Verband |
| CIPRA | Commission Internationale pour la Protection des Alpes (Internationale Alpenschutzkommission) |
| IG | Interessengemeinschaft |
| IUCN | International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (Internationale Union für die Bewahrung der Natur und natürlicher Ressourcen) |
| JGK | Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion Kanton Bern |
| Kpt. | Kapitel |
| NHG | Natur- und Heimatschutzgesetz vom 1. Juli 1966 |
| NGO | Non-Governmental Organisation (Nichtregierungsorganisation) |
| NSP | Netzwerk Schweizer Pärke |
| PäV | Pärkeverordnung vom 7. November 2007 |
| PnB | Pärke von nationaler Bedeutung (nach Art. 23 NHG) |
| PUSCH | Praktischer Umweltschutz Schweiz |
| PWG | Gesetz über die Pärke von nationaler Bedeutung und das Weltnaturerbe |

| | |
|---------------|---|
| | des Kantons Bern |
| SAC | Schweizer Alpen Club |
| SANU | Kompetenzstelle für Nachhaltige Entwicklung und Weiterbildung |
| SES | Schweizerische Energie Stiftung |
| SNF | Schweizerischer National Fonds |
| SNP | Schweizerischer Nationalpark |
| SUB | Stiftung Umweltbildung Schweiz |
| SUS | Stiftung Umwelt-Einsatz Schweiz |
| UNESCO | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur) |
| VCS | Verkehrs-Club der Schweiz |
| vgl. | vergleiche |
| vs. | versus |
| WWF | World Wide Fund For Nature (in der Schweiz World Wildlife Fund) |

1 Einleitung

Die verschiedenen Naturpärke gewinnen in der Schweiz immer mehr an Bedeutung. Seit 2008 sind landesweit 18 Pärke entstanden, welche 14.8% der Landesfläche decken (NSP; Übersicht, 2012).

Pärke von nationaler Bedeutung (PnB) sind nicht nur Instrumente des Naturschutzes, sie sollen auch die nachhaltige Regionalentwicklung fördern. So liegen Gebiete mit hohen Landschaftswerten meist in wirtschaftlichen Randgebieten, welche mit den Folgen der Globalisierung (z.B. Abwanderung) zu kämpfen haben. Diesen Gebieten kann durch einen Park eine neue räumliche Bedeutung verliehen werden. Allerdings muss die Initiative aus der Region, aus dem Volk kommen (Entstehung nach dem Bottom-up Prinzip). Die Bevölkerung wünscht sich einen Park und Bund und Kanton unterstützen dieses Anliegen. Letzterer ist verpflichtet, regionale Bestrebungen zur Errichtung und Erhaltung von Pärken zu unterstützen (Art. 23i NHG). Es gibt bisher nur wenige Kantone, welche sich zusätzlich um deren Förderung bemühen. Seit 2008 haben sechs Kantone entsprechende Regeln erlassen (PWG, 2012). Im Kanton Graubünden existiert eine Interessensgemeinschaft (IG) Plattform Bündner Pärke, welche darum bemüht ist, die relativ jungen Pärke (mit Ausnahme des Nationalparks und des UNESCO Welterbes) besser in der Öffentlichkeit zu verankern, um somit ihr Fortbestehen zu sichern (Sitzungsprotokoll vom 2. 8. 2011, Tiefencastel). Der Kanton Graubünden sieht vor, im Rahmen einer Ergänzung des kantonalen Natur- und Heimatschutzgesetzes (NHG) eine Regelung PnB zu erlassen (Stand Januar 2012, PWG, 2012). Die betroffenen Pärke sind der regionale Naturpark Beverin, der regionale Naturpark Ela, der Nationalparkkandidat Adula (GR/TI) und die Biosfera Val Müstair. Weitere Pärke im Kanton Graubünden sind der Schweizerische Nationalpark und das UNESCO Welterbe Tektonikarena Sardona (GR/GL/SG).

Netzwerke als Form der kooperativen Zusammenarbeit verschiedener Akteure zur Umsetzung von Visionen oder Lösen von Problemen finden in der Praxis immer höhere Bedeutung. Sie dienen der Bündelung von Ressourcen, dem Austausch von Wissen und Erfahrung, dem Knüpfen neuer Kontakte, etc. (Borkenhagen, Jäkel, Kummer, Megerle, & Vollmer, 2004). In diesen neuartigen Strukturen lernen die Beteiligten, indem sie gemeinsam Aufgaben lösen, ohne dabei ihre Eigenständigkeit und Organisationszugehörigkeit aufzugeben (Trier, et al., 2003). Eine Vernetzung in diesem Sinne liegt nahe, da viele Pärke die gleichen Grundaufgaben haben und sich Aufgabenbereiche ausserdem mit weiteren Akteuren im Gebiet überlappen (Regionalverbände, Naturschutzorganisationen, Bildungsinstitutionen, Landwirtschaft, etc.).

Die vorliegende Arbeit soll das Potential eines kantonalen Netzwerkes der Bündner Pärke abklären und eine Grundlage für die strategische Weiterentwicklung der kantonalen Pärkepolitik Graubünden schaffen. Diese besteht aus Empfehlungen an die Pärke und an dem Kanton Graubünden. Die zwei Teilziele der Arbeit sind die Beantwortung folgender Fragen:

1. Sind Bestrebungen für den Aufbau eines kantonalen Netzwerkes sinnvoll?
2. Welche möglichen Ausprägungen (Kooperationsinhalte, -formen, -merkmalen und evt. -partner) könnte ein Verbund haben, um eine effizientere Zusammenarbeit, die Schaffung von Synergien und eine verbesserte Kommunikation der Pärke untereinander zu fördern? (vgl. Aufgabenstellung im Anhang A).

Zur Beantwortung dieser beiden Fragen werden verteilte Forschungsfragen aufgestellt. Die Forschungsfragen bilden die Grundlage für den Interviewleitfaden. Durch qualitative Interviews mit ausgewählten Fachpersonen wie Mitglieder von Parkträgerschaften, bestehenden Netzwerken oder Ämtern sollen Informationen gesammelt werden, welche eine gemeinsame Zielsetzung und mögliche Beschreibung des Netzwerkes erlauben. Sie sollen zeigen, in welchen Bereichen Synergien geschaffen werden können, warum und wie diese nützlich sind. Zusätzlich zur Beantwortung der Fragen wird folgende Hypothese untersucht:

Die Pärke fördern eine vermehrte Zusammenarbeit in operativen Bereichen der Parkarbeit und können somit Ressourcen sparen, Erfahrungen und Know-how austauschen und Kompetenzen weiterentwickeln. Die dadurch eingesparte Zeit kann für eine gemeinsame strategische Positionierung eingesetzt werden.

2 Ausgangslage

In diesem Kapitel werden in drei Teilen die theoretischen Grundlagen präsentiert, welche zur Erarbeitung der gewünschten Ergebnisse relevant sind. Im ersten Unterkapitel wird der Ist-Zustand der Pärke im Kanton Graubünden beschrieben. Weiter geht es darum, die gewünschte Entwicklung der Pärke aufzuzeigen und das Untersuchungsfeld genauer abzugrenzen. Im dritten Teil wird, basierend auf einer Literaturanalyse, detaillierter auf den Begriff des Netzwerkes eingegangen. Diese drei Teile bilden die Grundlage für die Definition der Forschungsfragen im folgenden Kapitel. Die Forschungsfragen sind die Basis des Interviewleitfadens und ihre Beantwortung soll zu den gewünschten Ergebnissen führen.

2.1 Die Bündner Pärke - Eine Übersicht

„Der demokratische Entstehungsprozess und ihre Vielfältigkeit machen die Schweizer Pärke zu einem Aushängeschild der Schweizer Kultur.“ (Markenhandbuch des BAFU, 2010)

2.1.1 Gesetzliche Grundlagen

Dieses Kapitel gibt einen kurzen Überblick der gesetzlichen Grundlagen der verschiedenen Pärke. Es soll aufzeigen, in welchen Bereichen sich die Arbeit der Pärke überschneidet und somit das Potential zur Zusammenarbeit und des Wissens- und Erfahrungsaustausches vorhanden ist. Es zeigt aber auch, dass fünf verschiedene Parktypen drei verschiedene Gesetzesgrundlagen haben. Besonders für die UNESCO Welterbe ist die Aufgabenteilung und die Finanzierung nicht klar geregelt, was eine produktive Zusammenarbeit erschweren kann.

Am 1. Dezember 2007 wurde in der Schweiz mit der Teilrevision des Natur- und Heimatschutzgesetz vom 1. Juli 1966 die rechtliche Grundlage für die Errichtung von Pärken von nationaler Bedeutung geschaffen. (BAFU, 2008) Die entsprechende Verordnung über die Pärke von nationaler Bedeutung (PäV) trat zur selben Zeit in Kraft. Für den bestehenden Schweizerischen Nationalpark gilt das Nationalparkgesetz vom 19. Dezember 1980 (Art. 23m NHG).

Die PäV regelt das Verfahren und die Bedingungen der Förderung von Errichtung, Betrieb und Qualitätssicherung der Pärke von nationaler Bedeutung (Art. 1 PäV). Laut Gesetz sind Pärke Gebiete mit hohen Natur- und Landschaftswerten und gliedern sich in die drei Kategorien:

a. Nationalpark

Ein Nationalpark ist ein grösseres Gebiet, das der einheimischen Tier- und Pflanzenwelt einen unberührten Lebensraum zur natürlichen Entwicklung bietet. Er dient ebenfalls der Erholung, der Umweltbildung und der wissenschaftlichen Forschung. Er besteht aus einer Kernzone, welche vor

menschlichen Eingriffen geschützt ist und einer Umgebungszone, in der die Kulturlandschaft naturnah bewirtschaftet wird (Art. 23f NHG).

b. Regionaler Naturpark

Ein Regionaler Naturpark ist ein teilweise besiedeltes, grösseres Gebiet, das besondere natur- und kulturlandschaftliche Eigenschaften aufweist und dessen Bauten sich gut in die Landschaft einfügen. Im Regionalen Naturpark soll die Qualität von Natur und Landschaft erhalten werden und die nachhaltig betriebene Wirtschaft gestärkt werden (Art. 23g NHG).

c. Naturerlebnispark

Ein Naturerlebnispark liegt in der Nähe eines dicht besiedelten Raumes und bietet der einheimischen Flora und Fauna unberührte Lebensräume und der Allgemeinheit Naturerlebnisse. Er dient auch der Umweltbildung und besteht aus einer Kernzone - welche nur beschränkt zugänglich ist - und einer Übergangszone, welche Naturerlebnisse ermöglicht und als Puffer gegen schädliche Einwirkungen auf die Kernzone dient (Art. 23h NHG).

Die Parkgründung beginnt mit einer Machbarkeitsstudie zur Abklärung der naturräumlichen Qualität eines Gebietes, der Parkkategorie und ob Bevölkerung und Behörden den Park als Zukunftsperspektive ihrer Region sehen. Ist dies erfüllt, kann eine Trägerschaft gegründet werden, in der die Gemeinden massgeblich beteiligt sind. Erste Projekte werden lanciert und die Trägerschaft beginnt mit der Erarbeitung des Managementplans. Der Park befindet sich nun in der Projektphase (NSP; Was ist ein Park?, 2012). Mit dem Managementplan kann die Parkträgerschaft beim Kanton das Gesuch um das Parklabel einreichen. Die kantonale Behörde überprüft die Unterlagen und leitet die Gesuche an das BAFU weiter (Art.8 PÄV). Das BAFU verleiht bei Erfüllung der Bedingungen der Trägerschaft das Label ‚Kandidat für einen Park von Nationaler Bedeutung‘. Somit kommt der Park in die Errichtungsphase, deren Ziel es ist, die Charta zu erarbeiten. Das Gesuch für die globale Finanzhilfe und das offizielle Parklabel wird vom Kanton beim Bund eingereicht und muss unter anderem den Managementplan und die Charta enthalten (Art. 3 PÄV). Die Charta muss für die Dauer von mindestens zehn Jahren abgeschlossen werden (Art. 26 PÄV). Das BAFU schliesst mit dem Kanton eine Programmvereinbarung ab, welche für die Dauer einer Programmperiode gültig ist (4 Jahre). Finanzhilfen für einen Nationalpark können für maximal zwei Programmperioden abgeschlossen werden (Art. 5 PÄV). Der Bund gewährt dann auf Grundlagen der Programmvereinbarung globale Finanzhilfen bei Erfüllung entsprechender Bedingungen (Art. 23k NHG). Auch das Label ‚Park von nationaler Bedeutung‘ darf nun von den Pärken verwendet werden. Es wird für die Dauer von zehn Jahren vergeben (Art. 9 PÄV). Das BAFU genehmigt ebenfalls das Pflichtenheft zur Handhabung des Produktelabels (Art. 11 PÄV), welches dann von der Trägerschaft verliehen werden kann. Das Produktelabel wird ebenfalls befristet verliehen (Art. 23j NHG).

Zur konkreten Umsetzung dieser Vorgaben wurden vom BAFU für die Trägerschaften verschiedene Instrumente zur Verfügung gestellt (auf der Homepage des BAFU erhältlich): Die Vorschriften über die Anforderungen der Parklabelvergabe finden sich in der ‚Richtlinie für Planung, Errichtung und Betrieb von Pärken‘. Dasselbe gilt für die Verwendung des Produktlabels (Richtlinie zur Verleihung und Verwendung des Produktlabels). Das ‚Markenhandbuch‘ dient der Planung, Projektierung und Umsetzung aller kommunikativen Massnahmen bezüglich Park- und Produktlabel. Es richtet sich ebenfalls an die Parkträgerschaften, aber auch an das Netzwerk Schweizer Pärke.

Die UNESCO Welterbe unterliegen den Leitlinien des Übereinkommens zum Schutz des Kultur- und Naturgutes der Welt (Welterbekonvention), welches von der Schweiz am 17. Dezember 1975 ratifiziert worden ist (PWG, 2012). Im Kanton Graubünden betrifft dies die Tektonikarena Sardona, Das NHG bezieht sich im Art. 13 wie folgt darauf:

„Der Bund kann Naturschutz, Heimatschutz und Denkmalpflege unterstützen, indem er den Kantonen im Rahmen der bewilligten Kredite und auf der Grundlage von Programmvereinbarungen globale Finanzhilfen für die Erhaltung, den Erwerb, die Pflege, die Erforschung und die Dokumentation von schützenswerten Landschaften, Ortsbildern, geschichtlichen Stätten sowie Natur- und Kulturdenkmälern gewährt.“ (Art. 13, Abs. 1 im NHG)

Im Bereich interkantonale Zusammenarbeit setzt sich die Neue Regionalpolitik Graubünden (NRP) folgendes Ziel betreffend der UNESCO Tektonikarena Sardona: Gefördert werden Angebotsgestaltung und Weiterentwicklung der UNESCO Sardona im Dreieck Glarus (Leadkanton), St. Gallen, Graubünden (Neue Regionalpolitik im Kanton Graubünden, 2008-2011).

2.1.2 Parkportraits

Dieses Kapitel stellt die Bündner Pärke mit einigen Merkmalen kurz vor. Nachfolgende Abbildung gibt eine geographische Übersicht der Pärke (vgl. Abbildung 1). Dazu eine Anmerkung; der Park Beverin hat im August 2012 das Label erhalten und ist somit Park von nationaler Bedeutung.

Geographische Übersicht

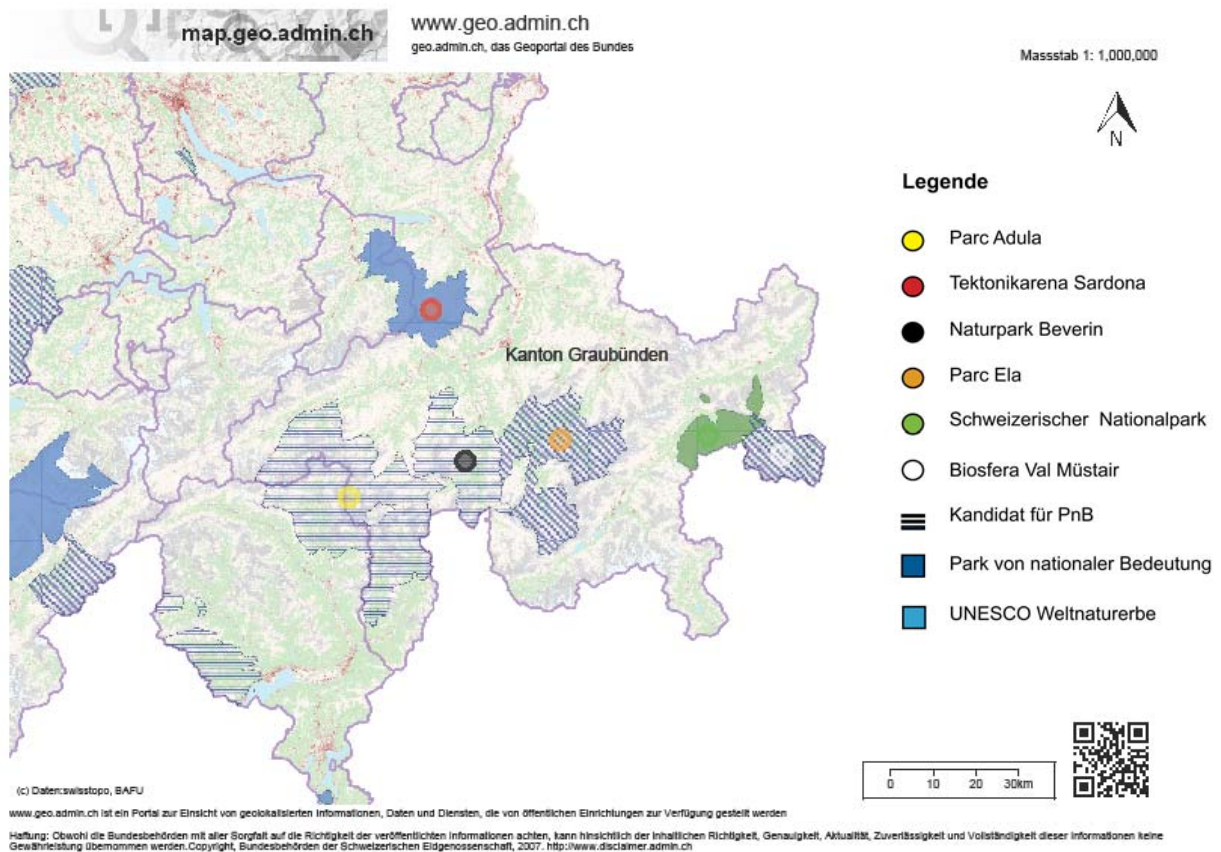


Abbildung 1; Geographische Parkübersicht. Quelle: map.geo.admin.ch. (c): swisstopo, BAFU

Kurzportraits der einzelnen Pärke

Parc Adula



Abbildung 2; Eindrücke aus dem Parc Adula. Quelle: www.parcadula.ch, abgerufen am 28.8.12.

| | |
|---|---|
| Fläche: 1064 km ² | Status: Kandidat PnB |
| Gemeinden: 20 (GR / TI) | Kategorie: Nationalpark |
| Einwohner: 13'948 | Trägerschaft: Verein |
| Namensgeber: Massiv des Adula (Rheinwaldhorn) 3402 m.ü.M. | Geschäftssitz: Residenza al Mai, Roveredo |

Naturwerte: die sechs Kilometer lange und einen Kilometer breite Greina-Hochebene erscheint wie eine alpine Tundralandschaft auf 2000 m.ü.M. Zahllose mäandrierende Bergbäche bilden Tümpel und Sümpfe und imposante Gletscher werden von den mächtigen Gipfeln des Adulamassiv umringt.

Kulturwerte: Das Projekt Adula ist sprachlich und kulturell vielfältig. Gesprochen werden deutsch, italienisch, rätoromanisch und walsertdeutsch. Jede der Gemeinschaften bereichert den Park mit ihren Traditionen, Literatur, Musik, Kunst und Gastronomie.

(NSP; Porträts, 2012)

Parc Beverin



Abbildung 3; Eindrücke aus dem Parc Beverin. Quelle: www.naturpark-beverin.ch, abgerufen am 28.8.12.

| | |
|--------------------------------------|--|
| Fläche: 373 km ² | Status: Park von nationaler Bedeutung |
| Gemeinden: 12 | Kategorie: Regionaler Naturpark |
| Einwohner: 2483 | Trägerschaft: Verein |
| Namensgeber: Piz Beverin 2998 m.ü.M. | Geschäftssitz: Center da Capricorns, Wergenstein |

Naturwerte: Von den Tiefen der Viamala-Schlucht bis zu hoch zu den Steinböcken in den schroffen Felswänden des Piz Beverin bietet der Naturpark atemberaubende Anblicke. Das Walsertal prägen heute noch Ruhe, Abgeschiedenheit und Urtümlichkeit.

Kulturwerte: Intakte Ortsbilder, typische Streusiedlungen und schonend bewirtschaftete Kulturlandschaften zeichnen die kulturelle Vielfalt des Parkes aus. In Zillis lässt sich die „Sixtina der Alpen“, die Kirche St. Martin mit ihrer einmaligen Holzbilddecke bewundern.

(NSP; Porträts, 2012)

Parc Ela



Abbildung 4; Eindrücke aus dem Parc Ela. Quelle: www.parc-ela.ch, abgerufen am 28.8.12.

| | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| Fläche: 548 km ² | Status: Park von nationaler Bedeutung |
| Gemeinden: 19 | Kategorie: Regionaler Naturpark |
| Einwohner: 5245 | Trägerschaft: Verein |
| Namensgeber: Piz Ela, 3338 m.ü.M. | Geschäftssitz: Tiefencastel |

Naturwerte: Die vielseitige Passlandschaft am Albula, Julier und Septimer mit seltenen Vögeln und Blumen, die ausgedehnten Föhren und Lärchenwäldern und farbenprächtigen Mooren und Trockenwiesen laden zum Träumen ein, schroffe Berggipfel, Gletscher und Bergseen, Steinböcke, Gämsen und Murmeltiere zum Staunen.

Kulturwerte: In 10 der 19 Gemeinden wird im Alltag Rätoromanisch gesprochen, in Surses das Surmiran. Die über 100 Jahre alte Bahnstrecke durch das Albulatal wurde 2008 in die UNESCO Welterbeliste aufgenommen.

(NSP; Porträts, 2012)

Biosfera Val Müstair



Abbildung 5; Eindrücke aus der Biosfera Val Müstair. Quelle: www.biosfera.ch, abgerufen am 28.8.12

| | |
|---|--|
| Fläche: 198 km ² | Status: Park von nationaler Bedeutung |
| Gemeinde: 1 | Kategorie: Regionaler Naturpark mit UNESCO Label Biosphäre |
| Einwohner: 1547 | Trägerschaft: Gemeinde Val Müstair |
| Namensgeber: Val Müstair (Münstertal), befin- | Geschäftssitz: Chasa Cumünala, Tschiverv |

det sich zwischen dem SNP und dem Parco Nazionale dello Stelvio (I).

Naturwerte: Das Tal ist eine der artenreichsten Regionen der Schweiz, mit ein Vielzahl an Tier- und Pflanzenarten, Biotopen und Lebensräumen wie die Landschaftsschutzzone Val Mora und dem Rombach, einer der letzten freifliessenden Haupttalflüsse des Landes.

Kulturwerte: Ein besonderes Juwel ist das UNESCO Weltkulturerbe Kloster St. Johann, mit eindrucksvollen, karolingischen Fresken. Die letzte grosse Handweberei der Schweiz, die Manufactura Tessanda sowie verschiedene Kunsthandwerke prägen den Charakter des Tales.

(NSP; Porträts, 2012)

Tektonikarena Sardona

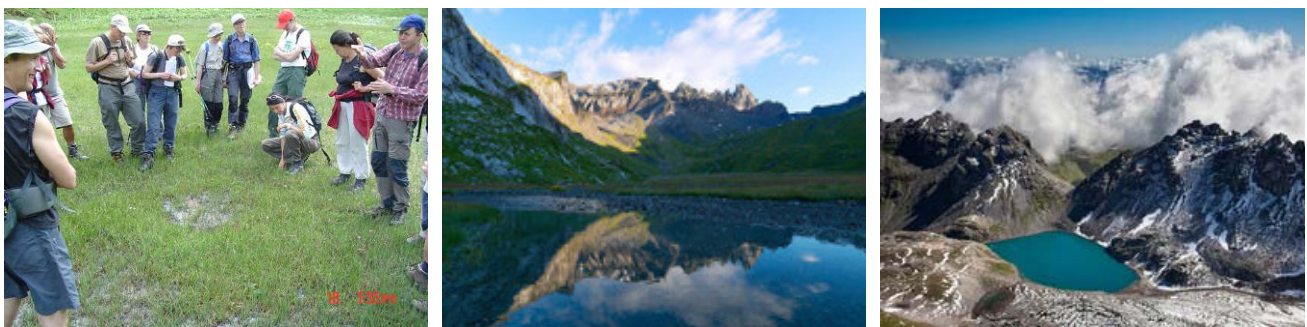


Abbildung 6; Impressionen aus der Tektonikarena Sardona. Quelle: www.unesco-sardona.ch, abgerufen am 28.8.12

| | |
|---|---|
| Fläche: 300 km ² | Status: UNESCO Welterbe |
| Gemeinden: 13 (GL / SG / GR) | Kategorie: UNESCO Weltnaturerbe |
| Einwohner: keine Angaben | Trägerschaft: Interessensgemeinschaft Tektonikarena Sardona |
| Namensgeber: Piz Sardona (Surenstock) 3056 m.ü.M. | Geschäftssitz: Rathaus Sargans |

Naturwerte: Die Kollision der afrikanischen und europäischen Kontinentalplatten – die Entstehung der Alpen – kann in ihren Merkmalen an der Erdoberfläche in einzigartiger Weise beobachtet werden. Auch finden sich im Gebiet eine vielfältige alpine Pflanzen- und Tierwelt, Hochmoore und Schwemmebenen. Die Landschaft des Welterbes bietet nicht nur der ältesten, wiederangesiedelten Steinbockkolonie eine Heimat, sondern auch dem ersten ausgewilderten Bartgeier im Jahre 2010.

Weitere Werte: Welterbestätten dienen nicht nur der Erhaltung der wertvollen Naturlandschaft, sie sind auch wichtige Bildungsorte. Sie sollen das Bewusstsein fördern für Identität, gegenseitigen Respekt, Solidarität und Austausch zwischen den Kulturen.

(www.unesco-sardona.ch)

Schweizerischer Nationalpark



Abbildung 7; Eindrücke aus dem Schweizerischen Nationalpark. Quelle: www.nationalpark.ch, abgerufen am 2.9.12

| | |
|--|--|
| Fläche: 107 km ² | Status: Nationalpark |
| Gemeinden:5 | Kategorie: IUCN Kategorie 1 |
| Einwohner: 0 | Trägerschaft: Stiftung |
| Namensgeber: erster Nationalpark der Schweiz | Geschäftssitz: Schloss Planta-Wildenberg, Zernez |

Naturwerte: Durch den alpenweit einzigartigen Totalschutz im ältesten Nationalpark der Schweiz lassen sich die dort heimischen Wildtiere besonders gut beobachten. Die Engadiner Dolomiten mit ihren charakteristischen Schutthalden sowie die charmanten Lärchen-Arven-Wälder machen den Park zu einem magischen Erlebnis.

Weitere Werte: Der SNP hat sich zu einem naturpädagogischen Zentrum entwickelt, das die Sensibilisierung für ökologische Zusammenhänge fördert und wunderbare Naturerlebnisse sichtbar macht. Auch ist er eine einzigartige Referenzfläche für die wissenschaftliche Forschung mit all seinen „Freiluftlaboratorien“.

(NSP; Porträts, 2012)

2.1.3 IG Bündner Pärke

Interessensgemeinschaft Plattform Bündner Pärke

Im Kanton Graubünden haben sich die Parkträgerschaften bereits sporadisch zusammengefunden um die Fragen zu klären wo die Bündner Pärke aktuell stehen und wie sie ihre gemeinsamen Bedürfnisse (gemeinsamer Auftritt gegenüber Politik, Kanton und Öffentlichkeit) umsetzen können. Dabei sollte auch geklärt werden, welche organisatorische Struktur (z.B. Verein) sich die Plattform gibt, wer Mitglied wird (UNESCO Welterbe, SNP?) und wie die Strukturen finanziert werden sollen (Sitzungsprotokoll vom 2. 8. 2011, Tiefencastel). Mitglieder dieser Plattform sind jeweils zwei Vertretende des Parc Adula, des Schweizerischen Nationalparks, der Parc Ela, der Biosfera Val Müstair und drei Vertreter des Naturpark Beverin. Nicht mit dabei ist die Tektonikarena Sardona und der SNP (Adressliste Netzwerk Bündner Pärke, 2010). Eine Strategie zu entwerfen, um oben

genannte Fragen zu beantworten und diese an einem Workshop mit allen Pärken vorzulegen, war das Ziel für Ende 2011. Anschliessend sollte das Papier im Rahmen eines Essens mit den Pärken und dem Regierungsrat Martin Jäger diskutiert werden (Sitzungsprotokoll vom 2. 8. 2011, Tiefencastel).

Als Strategiepapier ist ein Schema entstanden, welches die wichtigsten Aspekte und Themen der Pärke aufzeigt (vgl. Abbildung 8). Es wurde verwendet, um die Arbeitsinhalte der Plattform einzugrenzen. Der Workshop und das Essen haben noch nicht stattgefunden.

Zur Begrifflichkeit

Die Interessensgemeinschaft tritt sowohl als Plattform Bündner Pärke, wie auch als Netzwerk Bündner Pärke auf. Für eine möglichst einheitliche Begriffsverwendung wird in dieser Arbeit von der Plattform Bündner Pärke gesprochen. Das Netzwerk Bündner Pärke bezeichnet das potentielle neue Netzwerk, welches Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist. Hier sei ebenfalls vermerkt, dass der definitive Name (im Falle einer Umsetzung) noch definiert werden muss, da sich das Netzwerk Bündner Pärke z.B. auch vom Netzwerk Schweizer Pärke abgrenzen soll.

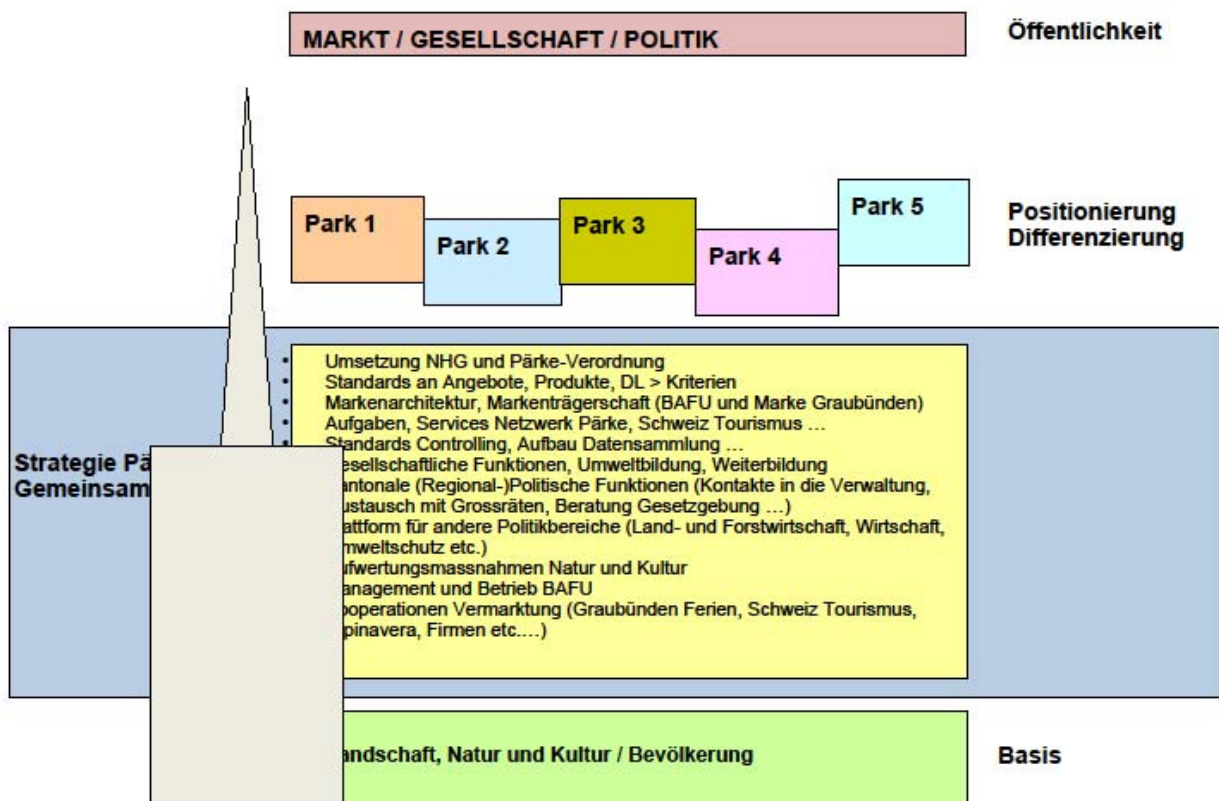


Abbildung 8; Schema 'Strategie Bündner Pärke' von Stefan Forster, Fachstelle TNE, 7433 Wengenstein.

2.2 Netzwerk Bündner Pärke

Als Netzwerk Bündner Pärke wird das mögliche zukünftige Netzwerk im Kanton Graubünden bezeichnet, welches Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist. In diesem Unterkapitel werden mögliche Inhalte und Partner, welche das Netzwerk haben könnte aufgezeigt. Es handelt sich dabei um eine literaturbasierte, gezielte und doch offene Sammlung von Kooperationsinhalten und Akteuren. Mit Hilfe der Interviewergebnisse werden die beiden Komponenten noch spezifiziert (vgl. Kpt. 4.2 und 4.3.5).

2.2.1 Kooperationsinhalte

Das folgende Mind Map (Abbildung 9) zeigt mögliche Kooperationsinhalte (Kooperationsfelder) der Naturpärke auf, welche im Netzwerk in Form von Projekten, Arbeitsgruppen oder Subnetzen behandelt werden können. Dabei wird unterschieden zwischen „instrumentellen“ Feldern (Parkmanagement, Kommunikation, Raumplanung und Regionalentwicklung, Forschung) und „inhaltlichen“ Feldern (Nachhaltige Regionalwirtschaft, Natur- und Landschaftsschutz, Sensibilisierung und Umweltbildung).

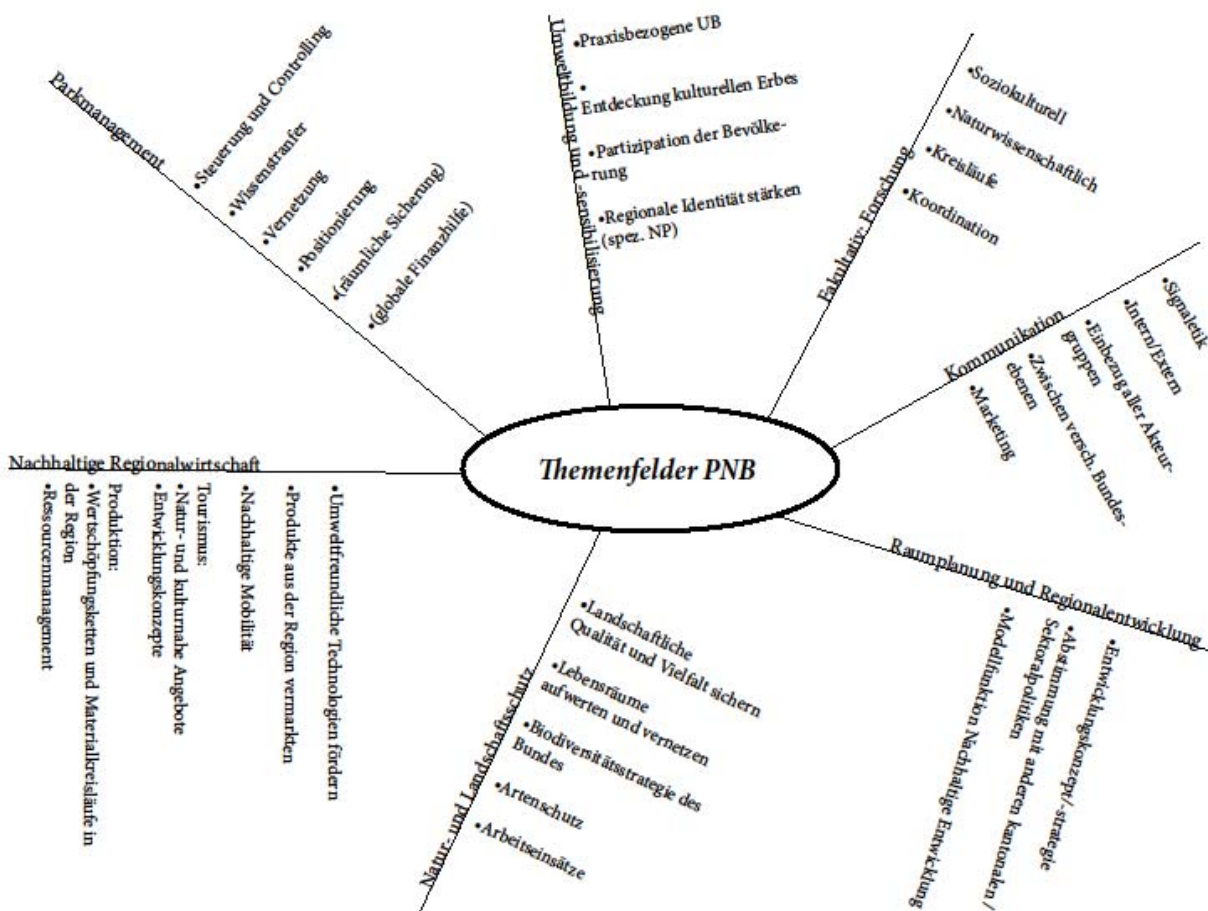


Abbildung 9; Mind Map mit Kooperationsinhalten. Quelle: eigene Darstellung

Die Einteilung in diese 7 „Hauptarme“ basiert auf den strategischen Zielen des Bundes (Zielrahmen und Leitbild Schweizer Pärke des BAFU), sowie dem Bundesrecht (NHG und PÄV) (vgl. Kpt. 2.1.1) und dem Leitbild Landschaft 2020. Die Inhalte wurden für die Interviews noch reduziert und tabellarisch notiert (vgl. Kpt.4.2.1)

2.2.2 Mögliche Partner

Netzwerke können eine vielseitige Ausgestaltung haben. Je nach Aufgabe und Möglichkeiten können unterschiedliche Akteure zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Beim Netzwerk Bündner Pärke stellt sich die Frage wie eng oder offen das Netzwerk sein soll. Welche Partner braucht es, um seine Ziele zu erreichen? Sollen die Pärke unter sich kooperieren oder kann es hilfreich sein, weitere Partner miteinzubeziehen?

Folglich müssen die Pärke zuerst für sich entscheiden, wie breit das Netzwerk abgestützt sein soll und ob das Netzwerk überhaupt mehr Teilnehmende als „nur“ die Pärke beinhalten soll (vgl. Kpt. 4.3.5).

Nachfolgende drei Darstellungen zeigen „Akteurwolken“, das heisst eine Übersicht möglicher Partner in den Bereichen Natur- und Landschaftsqualität, nachhaltige Regionalentwicklung und Umweltbildung sowie Sensibilisierung der Pärke, welche ebenfalls Mitglieder des Netzwerks werden könnten (vgl. Abbildung 10). Falls die Pärke sich dafür entscheiden, das Netzwerk für weitere Akteure zu öffnen, gilt es gezielt Akteure anzusprechen und für eine Mitgliedschaft zu motivieren (Elsholz, Habenicht, Pross, & Skroblin, 2004):

Die Akteurwolke oben links führt mögliche Partner des Natur- und Landschaftsschutzes auf. Da der Kanton Graubünden ein Alpenkanton ist, gibt es in diesem Bereich viele Institutionen, welche sich für den Schutz, die Forschung und die Erhaltung der Alpen einsetzen. Verwurzelte Institutionen aus Landwirtschaft, Jagd und Fischerei sind ebenso aufgeführt wie gesamtschweizerisch etablierte Naturschutzorganisationen.

Die Wolke „Nachhaltige Regionalentwicklung“ oben rechts überschneidet sich mit der Erstgenannten. Zusätzlich kommen touristische Institutionen dazu sowie jene, welche sich auf die Entwicklung von Berggebieten spezialisiert haben.

Die dritte Wolke unten gibt einen Überblick der Akteure tätig im Bereich Umweltbildung und Sensibilisierung. Sie überschneiden sich ebenfalls mit der Natur- und Landschaftspflege. Allerdings ist das Akteurfeld bedeutend kleiner, besonders im Bereich der Sensibilisierung.

Die Regionalverbände sind besonders hervorzuheben, da sich eine ihrer im Richtplan der Kantons Graubünden aufgeführten Aufgaben stark mit der eines möglichen Netzwerks überlappt:

„Es wird geprüft, ob die Schaffung von Regionalpärken auf ein tragfähiges Interesse und auf Bereitschaft zur Mitwirkung stösst und machbar ist. Die Regionalverbände erstellen ein Parkkonzept. Sie werden dabei durch den Kanton unterstützt.“ (Richtplan Kt. Gr, Kpt. 3.4, ‘Regionalpärke’)

Naheliegender ist, dass für eine engere Zusammenarbeit ebenfalls Institutionen in Frage kommen, welche auf dem Gebiet der Parkvernetzung bereits Erfahrung haben, wie beispielsweise das Netzwerk Schweizer Pärke oder der Kanton Bern.

Als Pionier in der kantonalen Pärkearbeit hat der Kanton Bern bereits 2002 ein Massnahmeblatt zu den Regionalparks im kantonalen Richtplan beschlossen. Vier Jahre später wurde die Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion (JGK) beauftragt in einer Verordnung den Vollzug der kantonalen Parkpolitik zu regeln (Zuständigkeiten und Aufgaben des Kantons, Verfahren zur Gewährung von Staatsbeiträgen, Mitwirkung der Bevölkerung). Die zuständige Stelle innerhalb der JGK ist das Amt für Gemeinden und Raumordnung (AGR) (PWG, 2012).

Am 1. Februar 2012 wurde der Antrag des Regierungsrates für das „Gesetz über die Pärke von nationaler Bedeutung und das Weltnaturerbe“ (PWG) mit 132:1 Stimmen bei drei Enthaltungen genehmigt (U. Stalder, schriftliche Mitteilung, März 2012). Die kantonale Parkpolitik orientiert sich am Prinzip der Nachhaltigkeit. Das führt dazu, dass Schnittstellen zu anderen Bereichen der kantonalen Politik bearbeitet werden wie:

- Regional- und Tourismuspolitik
- Landwirtschafts- und Naturschutzpolitik
- Waldpolitik
- Umwelt- und Energiepolitik
- Denkmalpflege und Archäologie
- Bildungspolitik
- Raumplanung

Die Instrumente der Parkpolitik dienen dabei ergänzend zu den bestehenden Instrumenten und Massnahmen des Kantons. Durch die enge Zusammenarbeit können diese wirksamer und effizienter umgesetzt werden. Die Koordination und Beratung der Parkträgerschaften unterliegt dem AGR. Ebenfalls Pioniercharakter hatte die Aufnahme der Regelung von UNESCO-Weltnaturerbe in den kantonalen Richtplan 2002. Die regionale Trägerschaft der „Schweizer Alpen Jungfrau Aletsch“ soll bei der Erarbeitung und Umsetzung des Managementplans sowie finanziell durch das AGR unterstützt werden. Auf nationaler Ebene bestehen keine spezifischen rechtliche Vorgaben zur Erhaltung und Förderung des Weltnaturerbes (wird im Allgemeinen durch das NHG, Art. 13 bestimmt), so hat der Kanton Bern ein eigenständiges Gesetz erlassen. Zur Umsetzung dieser Aufgaben wurde Ende 2006 in der Abteilung Kantonsplanung des AGR eine 80%-Stelle „Projektleitung Pärke von nationaler Bedeutung“ geschaffen (PWG, 2012).

Der Kanton Bern ist der einzige Kanton in der Schweiz, der sich so stark für seine Pärke engagiert (A. Weissen, Mündliche Mitteilung, August 2012). Sollte sich der Kanton Graubünden entscheiden, das Netzwerk Bündner Pärke zu fördern, wäre der Kanton Bern sicher ein wertvoller Partner und hilfreiche Erfahrungsquelle.

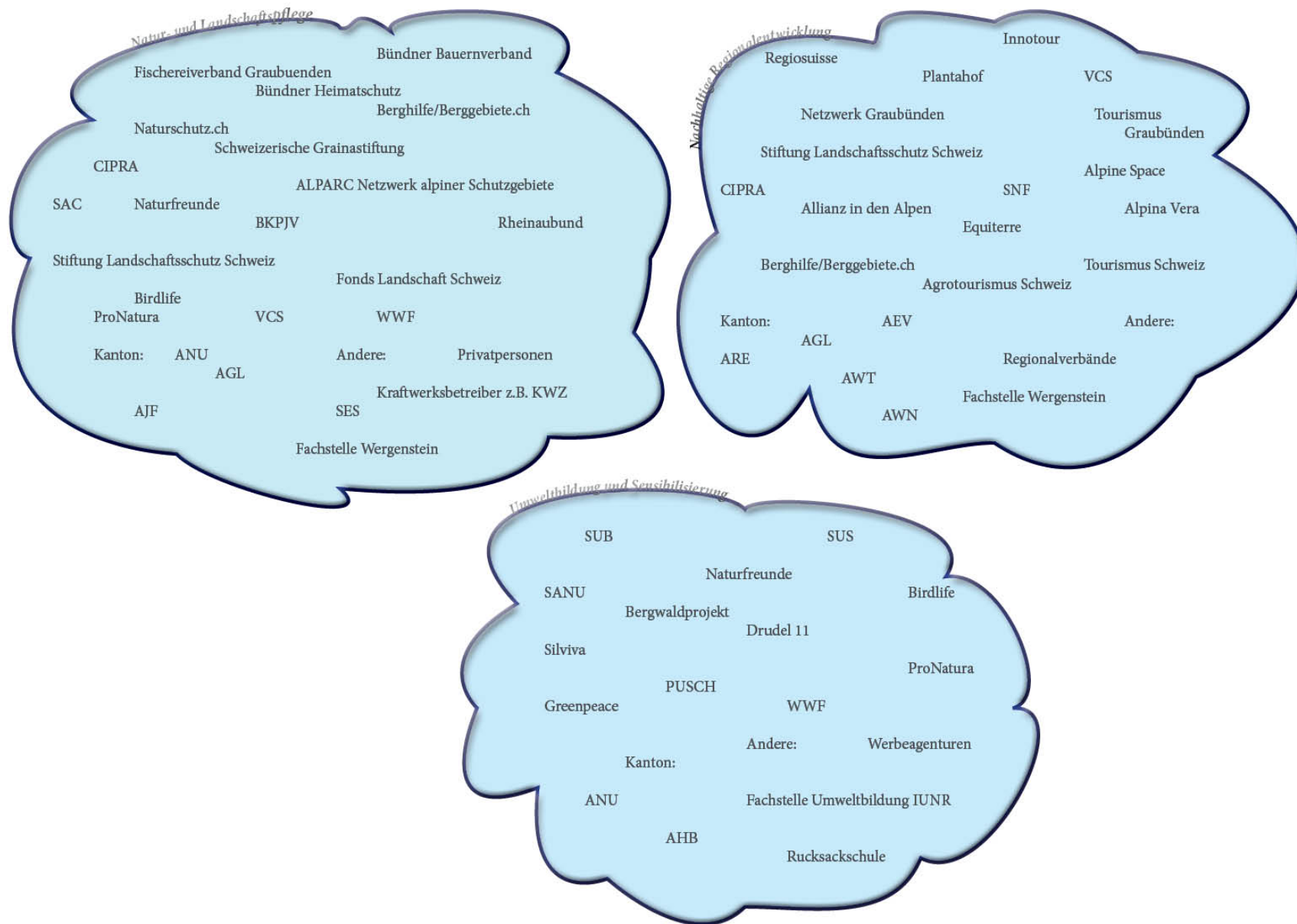


Abbildung 10; Akteurwolken des Kt. GR. Quelle: eigene Darstellung

2.3 Kooperation und Netzwerk

Folgend wird eine genauere Definition der Begriffe „Kooperation“ und „Netzwerke“ gegeben und zwei verschiedene Ansätze der Netzwerkdefinition vorgestellt. Eine betriebswirtschaftliche Annäherung wird ergänzt mit dem Ansatz der Netzwerke als Instrument von lernenden Regionen. Eine detailliertere Analyse und das somit bessere Verständnis von Netzwerken dienen der Definition der Forschungsfragen und soll wenn möglich Hinweise zur Gestaltung des Netzwerks Bündner Pärke geben.

2.3.1 Begriffserklärung

Die Bedeutung von Allianzen und kooperativen Arrangements hat in der jüngeren Geschichte so stark zugenommen, dass bis heute keine einheitliche Definition und Interpretation gegeben werden kann (Frese, Graumann, & Theuvsen, 2012). So findet sich eine Begriffsvielfalt, beinahe so umfassend wie die Ausprägungen selbst.

Der Begriff „Kooperation“ stammt vom lateinischen „cooperatio“ und bedeutet „Mitwirkung“, „Mitarbeit“. In der Wirtschaftswissenschaft wird damit eine langfristige, aktive Zusammenarbeit zwischen mehreren Akteuren bezeichnet, wobei für die Beziehungen der Partner Regeln und Ziele festgelegt werden sollten (Wodja & Barth, 2006). Allgemein kann gesagt werden, dass Kooperationen gekennzeichnet sind durch:

- Rechtliche und (partiell) wirtschaftliche Unabhängigkeit der Partner (die wirtschaftliche Unabhängigkeit wird im Kooperationsbereich teilweise aufgegeben)
- Gemeinsame Wahrnehmung bestimmter Funktionen
- Freiwilligkeit der Zusammenarbeit
- Motivation der besseren Zielerreichung denn beim individuellen Vorgehen (Hagenhoff (2004) und Morschett, Zentes, & Swoboda (2005))

Eine mögliche Ausprägung eines kooperativen Arrangements ist jene des Netzwerks. Ganz allgemein stellen Netzwerke materielle oder immaterielle Geflechte aus Knoten und Kanten dar oder anders ausgedrückt:

„Unternehmensnetzwerke können als Anordnungen von Organisationen (Knoten) sowie von zwischen ihnen bestehenden ökonomischen Austauschbeziehungen (Kanten) aufgefasst werden.“ (Mayer, 2000, S. 72)

Nach Sydow (1992) ist das Netzwerk eine Organisationsform, welche auf Wettbewerbsvorteile abzielt und zeichnet sich durch komplex-reziproke, eher kooperative als kompetitive sowie relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich unabhängigen Unternehmen aus.

Was Netzwerke von Kooperationen und Allianzen unterscheidet ist im Wesentlichen die Anzahl Partner und Komplexität der Beziehungen; Netzwerke stellen mindestens trilaterale Bindungen dar (Morschett, Zentes, & Swoboda, 2005). Netzwerke werden auch als „hybride“ Organisationen bezeichnet (vgl. Abbildung 11), da sie sowohl hierarchische Elemente (Koordination der Aktivitäten mittels Verhaltensanweisungen durch eine übergeordnete Institution) als auch marktliche Elemente (spezifizierter Leistungsaustausch mit freiem Ein- wie Austritt und durch den Preis definiert) enthalten (Morschett, Zentes, & Swoboda, 2005).

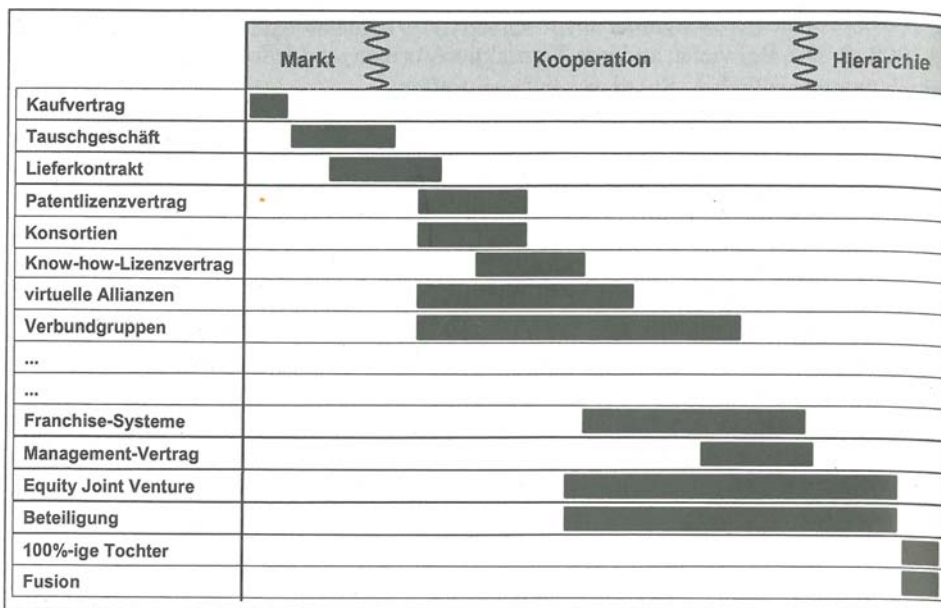


Abbildung 11; Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie. Quelle: Morschett, Zentes, & Swoboda (2005), S. 386.

Zur Begrifflichkeit

In dieser Arbeit bezeichnet der Begriff „Netzwerk“ einen Verbund von Institutionen oder Organisationen, welche im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel ihre Funktionen einander angleichen. Der Begriff „Kooperation“ wird als Synonym für Zusammenarbeit/Kollaboration verwendet. Die „Kooperationsform“ bezeichnet die Organisation und das Arrangement der beteiligten Akteure. Diese kann entweder durch die Literatur definiert sein (vgl. Kpt. 2.3.3) oder wie im Verlaufe der Arbeit durch Einzelmerkmale definiert werden (vgl. Kpt. 4.3).

2.3.2 Betriebliche Merkmale von Kooperationsformen

Die Differenzierung zwischenbetrieblicher Kooperationsformen kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen. In diesem Abschnitt wird ein betriebswirtschaftlicher Ansatz aus der Literatur vorgestellt

Richtung der Kooperation

Sie beschreibt auch die Stellung der Partner in der Wertschöpfungskette. Gebräuchlich ist die Unterscheidung von *horizontaler*, *vertikaler* und *lateral* oder *diagonaler* Kooperation. Horizontal meint die Verbindung von Partnern der gleichen Wertschöpfungsstufe, also Mitbewerber. Vertikal kooperieren Unternehmen, die in einem klassischen Zuliefer-Abnehmer Verhältnis stehen. Gehören Unternehmen jedoch unterschiedlichen Branchen an, wird von einer diagonalen Verbindung gesprochen (Hagenhoff, 2004).

Kooperationsbereiche

Unternehmen kooperieren nie gesamthaft, sondern beschränken sich auf einen oder mehrere Bereiche der Wertschöpfungskette, wie z.B. die Beschaffung, die Produktion, der Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Marketing oder unterstützende Funktionen (Killich & Luczak, 2003).

Umfang der Zusammenarbeit

Wird definiert über die Anzahl der Kooperationsbereiche des Unternehmens, welche in die Zusammenarbeit involviert sind (Morschett, Zentes, & Swoboda, 2005).

Bindungsintensität

Sie beinhaltet den Formalisierungsgrad und die Zeitdimension:

Der Formalisierungsgrad bezeichnet, wie stark die Beziehung organisatorisch geregelt ist, z.B. durch die Anzahl kooperativer Funktionsbereiche, den Entscheidungsgrad oder die Geschäftsbeziehungen (Killich & Luczak, 2003 und Wodja & Barth, 2006).

Die Zeitdimension umfasst die zeitliche Begrenzung, Dauer und Häufigkeit (Morschett, Zentes, & Swoboda, 2005):

Die Dauer bezeichnet die zeitliche Beschränkung der Zusammenarbeit. Dabei lassen sich zunächst *befristete* und *unbefristete* Projekte unterscheiden. Die befristeten Projekte können von *kurzfristigen*, *mittelfristigen* und *langfristigen* Dauer sein. Die Häufigkeit kann beschrieben werden mit *einmalig*, *sporadisch*, *regelmässig* und *dauerhaft*.

Bei den meisten Kooperationsformen wird von einer längerfristigen Zusammenarbeit ausgegangen, was eine gewisse Stabilität verleiht (Hagenhoff, 2004).

Stabilität

Diese wird zusätzlich definiert über die Art und Weise, wie Aufträge bearbeitet werden. Ist die Konfiguration der Auftragsbearbeitung oft gleich oder jedes Mal stark verschieden? Von Instabilität wird gesprochen, wenn sich die Partner im Partnerpool immer wieder neu zusammenschliessen (Hagenhoff, 2004).

Geografische Ausdehnung

Der geografische Geltungsbereich von Kooperationen wird in der Literatur mit regional, national und international abgegrenzt. Aufgrund Globalisierungstendenzen hat die internationale Zusammenarbeit an Bedeutung gewonnen, auch auf Basis der neuen Kommunikationstechnologien (Hagenhoff, 2004).

Art der vertraglichen Regelung

Diese definiert die Formalität der Beziehung. Die Spannweite reicht von *mündlichen* Absprachen über *schriftliche* Verträge bis hin zur kapitalmässigen Verflechtung (Killich & Luczak, 2003).

Partner und Koordinationsstrukturen:

Eine weitere Klassifizierung kann über die Anzahl Kooperationspartner und ihre Beziehungen geschehen (vgl. Abbildung 12). Dabei wird unterschieden zwischen 1) *bilateralen* Bindungen (zwei

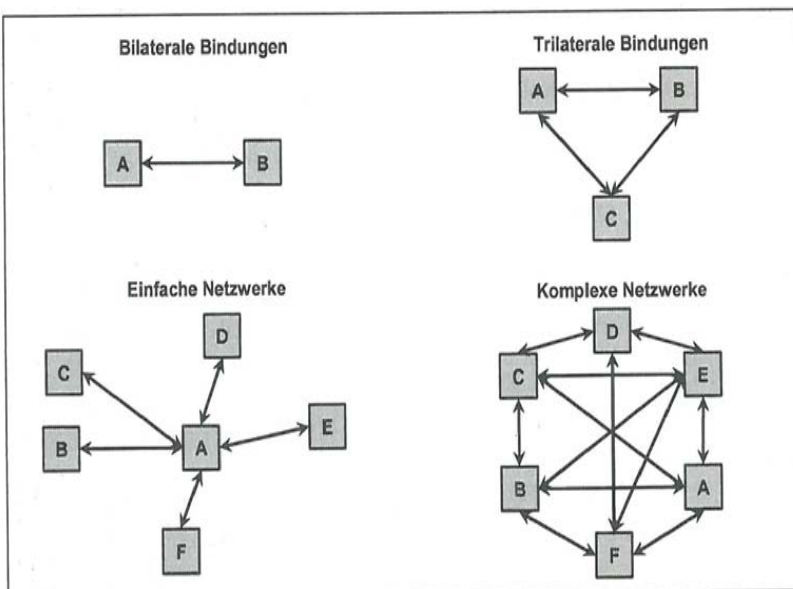


Abbildung 12; mögliche Netzwerkstrukturen. Quelle: Morschett, Zentes, & Swoboda (2005), S. 390.

Partner koordinieren sich direkt), 2) *trilateralen* Bindungen (drei Partner koordinieren sich direkt), 3) *einfachen* Netzwerken (realisieren einen kleinen Teil der möglichen Beziehungen und sind oft sternförmig aufgebaut. Häufig ist eine zentrale Führung, jedoch nicht notwendig) und 4) *komplexen* Netzwerken (es existieren zahlreiche Beziehungen und Subnetze aus bi- und trilateralen Strukturen) (Morschett, Zentes, & Swoboda (2005) und Teusler (2008)).

Steuerungsform – Organisations- und Informationsstruktur und -kultur

Damit wird beschrieben, ob die Allianz von einem Unternehmen (*monozentrisch*) oder von mehreren Unternehmen (*polyzentrisch*) gesteuert wird (Morschett, Zentes, & Swoboda, 2005).

Grad der Partizipation

Beschreibt, wie stark gewisse Unternehmen in die Aktivitäten des Netzwerks eingebunden sind (Killich & Luczak, 2003).

Die folgende Darstellung (Abbildung 13) zeigt die verschiedenen Kooperationsmerkmale in einem morphologischen Kasten zusammengefasst. An dieser Stelle soll nochmals erwähnt werden, dass

eine abschliessende Darstellung der verschiedenen Typen von Kooperationsformen, Netzwerken sowie ihren Merkmalen aufgrund der vielfältigen Erscheinungsformen nicht möglich ist. Es wurden einige Charakteristika exemplarisch beschrieben. Da insbesondere Kommunikations- und Informationstechnologien und die Globalisierung der Wirtschaft als Antriebskraft für die Bildung von Kooperationen gelten, wird sich dieser hochdynamische Bereich voraussichtlich auch in Zukunft weiterhin verändern (Morschett, Zentes, & Swoboda, 2005).

Der morphologische Kasten wird für die Gestaltung des Leitfadens verwendet (vgl. Anhang D) und in einem späteren Kapitel zum Vergleich der drei oben aufgeführten Kooperationsformen mit dem Netzwerk Bündner Pärke herangezogen (vgl. Kpt. 4.3.2).

| Merkmal der Kooperation | Ausprägung | | | | |
|--------------------------------|----------------------|------------|---------------|------------------------------|-----------|
| | Richtung | horizontal | vertikal | diagonal/lateral/konglomerat | |
| Anzahl der Partner | bilateral | trilateral | einfache NW | komplexe NW | |
| Steuerungsform | monozentrisch | | polyzentrisch | | |
| Partnerherkunft/Ausdehnung | lokal | regional | national | international | |
| Zeit: Befristung | befristet | | unbefristet | | |
| Zeit: Dauer | kurzfristig | | mittelfristig | langfristig | |
| Zeit: Häufigkeit | einmalig | | sporadisch | regelmässig | dauerhaft |
| Art der vertraglichen Regelung | mündliche Absprachen | | Spielregeln | | Verträge |
| Stabilität | gering | | moderat | | hoch |

Abbildung 13: Morphologischer Kasten von Netzwerkmerkmalen. Quelle: eigene Darstellung

2.3.3 Drei ausgewählte Kooperationsformen

Im folgenden Abschnitt werden die zwei betriebswirtschaftlichen Kooperationsformen „Strategische Allianz“ und „Regionalnetzwerk“ vorgestellt. Ein weiterer Ansatz beschreibt Netzwerke im Kontext lernender Regionen. In diesem Zusammenhang wird das Entwicklungsnetzwerk mit seinen Merkmalen aufgeführt. Von den gebräuchlichsten in der Literatur aufgeführten Kooperationsformen sind diese drei dem Netzwerk Bündner Pärke mit ihren Merkmalen am ähnlichsten.

Eine klare Trennlinie zwischen den verschiedenen Formen kann allerdings nur in der Theorie gezogen werden. In der Unternehmenspraxis existieren Reinformen selten, die Unternehmensgeflechte weisen meist Mischformen auf (Mayer, 2000).

Strategische Allianz (vgl. Abbildung 14)

Die strategische Allianz ist in der Literatur nicht eindeutig vom strategischen Netzwerk abgegrenzt. Meist ist sie auf Geschäftsfelder von Unternehmen derselben Branche beschränkt, die Kooperationsrichtung ist somit horizontal, das heisst Zusammenarbeit auf der gleichen Wertschöpfungssebene, also zwischen aktuellen oder potentiellen Wettbewerbern. So liegt der Unterschied in der Führung; die strategische Allianz wird von einem oder mehreren fokalen Unternehmen strategisch ge-

führt (Morschett, Zentes, & Swoboda, 2005), während das strategische Netzwerk polyzentrisch ist und die Steuerung vom Angebot und Nachfrage und den daraus entstehenden Kooperationen innerhalb des Netzwerkes abhängt (Mayer, 2000).

Die Koalition wird eingegangen, um die individuellen Stärken zu vereinen, wobei die Ziele vielfältig sind. Es finden sich rein ökonomische Ziele wie Effizienzsteigerung bis komplexe strategische Ziele wie das Erlangen politischer Vorteile. Zu tauschende Ressourcen können sein: menschliches Wissen, der Mensch an sich, Kapital und organisatorische Fähigkeiten. Allianzen können zeitlich befristet wie auch permanent sein, sind meist jedoch mittel- bis langfristig, da sie projekthaften Charakter haben und sich einer Aufgabe widmen. Der Formalisierungsgrad ist mässig, da die Unternehmen ihre Funktionen nicht zusammenlegen, sondern nur aufeinander abstimmen. Die Anzahl Partner meist ebenso (Mayer, 2000).

Beispiel: Star Alliance: 14 Airlines fliegen mit über 2000 Flugzeugen 124 Länder an; durch die Abstimmungen der Flüge können grosse Kundenvorteile geschaffen werden, wie z.B. die Verkürzung der Wartezeiten (Killich & Luczak, 2003).

Aufgrund dieser Beschreibungen kann für die strategische Allianz folgender morphologischer Kasten erstellt werden:

| Merkmal der Kooperation | Ausprägung | | | | |
|--------------------------------|----------------------|------------|---------------|------------------------------|---------------|
| | Richtung | horizontal | vertikal | diagonal/lateral/konglomerat | |
| Anzahl der Partner | bilateral | trilateral | einfache NW | | komplexe NW |
| Steuerungsform | monozentrisch | | polyzentrisch | | |
| Partnerherkunft/Ausdehnung | lokal | regional | national | | international |
| Zeit: Befristung | befristet | | unbefristet | | |
| Zeit: Dauer | kurzfristig | | mittelfristig | | langfristig |
| Zeit: Häufigkeit | einmalig | | sporadisch | regelmässig | dauerhaft |
| Art der vertraglichen Regelung | mündliche Absprachen | | Spielregeln | | Verträge |
| Stabilität | gering | | moderat | | hoch |

Abbildung 14; Morphologischer Kasten der Strategischen Allianz. Quelle: eigene Darstellung

Regionalnetzwerk (vgl. Abbildung 15)

Sie bilden einen Gegentrend zur Internationalisierung und bestehen aus einer geografischen Konzentration von vernetzten Institutionen eines Wirtschaftszweigs (Morschett, Zentes, & Swoboda, 2005). Bei den Institutionen handelt es sich vorwiegend um Klein- und Mittelunternehmen. Da die zwischenbetriebliche Kooperation von der konkreten Ausgangslage (Angebot und Nachfrage) determiniert wird, ist die Zusammenarbeit weniger beständig und sehr flexibel. Einzig stabil ist die Mitgliedschaft im Netzwerk (Sydow, 1992). Die Regionalnetzwerke werden dezentral geführt. Eine wichtige Voraussetzung ist die personale Vernetzung (Mayer, 2000). Denn die oft familiären Be-

ziehungen fördern die mündliche Regelung der Zusammenarbeit, formelle Verträge sind selten notwendig (Sydow, 1992).

Ein Beispiel des Regionalen Netzwerkes findet sich in einer Region im Zentrum von Norditalien, der Emilia Romagna. Dort haben sich mehrere Klein- bis Mittelunternehmen erfolgreich zusammengeschlossen um gemeinsam flexibel den Markt zu bestreiten (Sydow, 1992).

Aufgrund dieser Beschreibungen kann für das Regionale Netzwerk folgender morphologischer Kasten erstellt werden:

| Merkmal der Kooperation | Ausprägung | | | | |
|--------------------------------|----------------------|------------|---------------|------------------------------|-----------|
| | Richtung | horizontal | vertikal | diagonal/lateral/konglomerat | |
| Anzahl der Partner | bilateral | trilateral | einfache NW | komplexe NW | |
| Steuerungsform | monozentrisch | | polyzentrisch | | |
| Partnerherkunft/Ausdehnung | lokal | regional | national | international | |
| Zeit: Befristung | befristet | | unbefristet | | |
| Zeit: Dauer | kurzfristig | | mittelfristig | langfristig | |
| Zeit: Häufigkeit | einmalig | | sporadisch | regelmässig | dauerhaft |
| Art der vertraglichen Regelung | mündliche Absprachen | | Spielregeln | | Verträge |
| Stabilität | gering | | moderat | | hoch |

Abbildung 15; Morphologischer Kasten des Regionalnetzwerkes. Quelle: eigene Darstellung

Netzwerke im Kontext lernender Regionen

Zu Beginn der Netzwerkforschung standen die betriebswirtschaftlichen Vorteile als Erklärung, warum sich die Praxis scheinbar für die Brauchbarkeit der Netzwerke entschieden hatte, im Vordergrund. Neuere Erklärungsansätze stellen mehr die Bündelung von Ressourcen und die Erweiterung von Kompetenzen als Hauptattraktivitätsmerkmal ins Zentrum. Regionale Geflechte sind – im Gegensatz zu homogenen Unternehmensnetzwerken - eher heterogen zusammengesetzt. Zum Beispiel mit Akteuren aus verschiedenen Ebenen (Subsystemen) einer Region wie Politik, Verwaltung, Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Unternehmen, Verbände und Interessensgemeinschaften (Trier, et al., 2003).

Das Netzwerk ist eine neue Informations- und Wissensquelle, ein kompensierendes Instrument der Regionalentwicklung (wenn bestehende Institutionen die vorhandenen Probleme nicht zufriedenstellend lösen können), es ist Ausdruck eines Vernetzungsbedarfs, der neue innovative Impulse geben kann (Trier, et al., 2003). Nachfolgend sind einige weiterführende Merkmale dieser Netzwerke aufgelistet.

- **Starke Prägung durch Individuen:** Im Gegensatz zu Organisationen ist die Bedeutsamkeit der einzelnen Teilnehmer gross. Ändert sich die Zusammensetzung, wird mit grosser Wahrscheinlichkeit eine neue Dynamik ausgelöst.

- Engagement, Kompetenz und Vorstellungen dieser Individuen sind demnach sehr prägend für das Netzwerk.
- Verhandlung als Operationsmodus: Auf den einzelnen Interessen, Erwartungen und wie die Netzwerkziele zu erreichen sind, beruhen die Verhandlungen.
- Freiwilligkeit: Setzt grosse Disziplin und Organisationsgeschick voraus, dafür bereitet wahrhaftiges Engagement den Boden.
- Hohe Flexibilität: Die Teilnehmer sind sehr flexibel, die Herausforderung liegt in der Balance zwischen Stabilität und Wandel.
- Vertrauen: Netzwerke gelten als hierarchiefreie Formen (soweit das in sozialen Systemen möglich ist). Sie basieren auf Vertrauen oder auf der positiven Erfahrung, die es zu wiederholen gilt. Da nicht nur personales Vertrauen, sondern auch Respekt gegenüber der Arbeitsform nötig ist, brauchen die Netzwerkteilnehmer solide soziale Voraussetzungen.

Die Herausforderungen in der Gestaltung von Netzwerken sind daher vielzählig, da wären unter anderem:

- Die Freiwilligkeit verkompliziert die Verteilung von Rechten und Pflichten.
- Netzwerke bieten wenig Sicherheit.
- Die Stabilität des Netzwerks ist abhängig von den teilnehmenden Persönlichkeiten.
- Durch die Offenheit besteht permanent die Gefahr von Überkomplexität.
- Die notwendige Kompromisslogik kann auch innovative Lösungen verhindern.
- Es können sich Machtasymmetrien des regionalen politisch-administrativen Umfeld in den Netzwerken widerspiegeln.
- Die beteiligten Organisationen müssen oft ihre internen Strukturen offener gestalten, um netzwerkfähig zu werden oder bleiben.

Interessant sind in diesem Kontext auch die sogenannten **Entwicklungsnetzwerke** (vgl. Abbildung 16), ein Typ von lernendem Netzwerk, welcher nach seinem Beitrag zur Förderung und Unterstützung von Entwicklungs- und Lernprozessen bei den Beteiligten typisiert werden (Trier, et al., 2003). Charaktereigenschaften sind:

- gemeinsame Leitziele der Beteiligten (z.B. „regionale“ Identität)
- Kontinuierliche und hierarchiefreie Kommunikation
- Erfolg sichert die Kontinuität
- Das Netzwerk ist Voraussetzung für Arbeitsgruppen und Kooperationen
- Es wird voneinander gelernt und Lernen organisiert
- Reflexion der Tätigkeit

Untersucht wurden homogene Netzwerke (Akteure mit gleichem Aufgabengebiet wie zum Beispiel Bildungsträger). Diese haben oft eine Lobbyfunktion. Heterogene Netzwerke hingegen sind thematisch eng gebunden, Zeitraum und Aktivitäten werden klar abgegrenzt.

Die charakteristische Arbeitsweise dieser lernenden Entwicklungsnetzwerke basiert auf freiwillig eingegangenen Austauschbeziehungen. Die Zusammenarbeit vergrössert den Handlungsspielraum der einzelnen Akteure. Für die Region sind diese Netzwerke die neuen intermediären Strukturen, welche die getrennten Aktionsräume herkömmlicher Institutionen überbrücken. Sie stellen in erster Linie Kommunikationsstrukturen dar und dienen dem regionalen Lernprozess (Trier, et al., 2003).

Der folgende Abschnitt beschreibt ein Beispiel eines Netzwerkes, welches nicht primär einen unternehmerischen, sondern einen lernenden Charakter aufweist. Das deutsche Bundesministerium für Bildung und Forschung hat über drei Jahre das Programm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ gefördert. In diesem Rahmen wurden fünf verschiedene Netzwerke gefördert zur Untersuchung wie in Netzwerken gelernt wird (Borkenhagen, Jäkel, Kummer, Megerle, & Vollmer, 2004).

Das Netzwerk Erdgeschichte besteht aus Vertretern von Tourismus, Wissenschaft, Behörden, Wirtschaft, Umwelt sowie aus Einzelpersonen und wurde mit dem Ziel gegründet, einen nachhaltigen und zukunftsfähigen Tourismus anhand der Themen Erdgeschichte, Geologie und Geographie zu schaffen. Es wird vom Lehrstuhl Angewandte Geographie der Eberhard-Karls-Universität Tübingen begleitet. Da die klassischen Tourismusverbände sich auf den Vertrieb von Angeboten fokussieren, wollte sich die interdisziplinäre Gruppe auf die Bildung von Kooperationen und Initiierung neuer Angebote konzentrieren. Aufgrund der grossen Resonanz der landschaftsbezogenen Produkte und Projekte entstanden diverse Subnetze auf regionaler und lokaler Ebene. Es wurde eine Kooperationsplattform geschaffen für einen barrierenarmen Know-how-Austausch und eine systematische Kompetenzentwicklung. Das Netzwerk erhielt Prädikate und Auszeichnungen für sozialverantwortlicher und umweltverträglicher Geotourismus (Borkenhagen, Jäkel, Kummer, Megerle, & Vollmer, 2004).

Aufgrund dieser Beschreibungen kann für das Entwicklungsnetzwerk folgender morphologischer Kasten erstellt werden:

| Merkmal der Kooperation | Ausprägung | | | | |
|--------------------------------|----------------------|------------|------------------------------|---------------|-----------|
| Richtung | horizontal | vertikal | diagonal/lateral/konglomerat | | |
| Anzahl der Partner | bilateral | trilateral | einfache NW | komplexe NW | |
| Steuerungsform | monozentrisch | | polyzentrisch | | |
| Partnerherkunft/Ausdehnung | lokal | regional | national | international | |
| Zeit: Befristung | befristet | | unbefristet | | |
| Zeit: Dauer | kurzfristig | | mittelfristig | langfristig | |
| Zeit: Häufigkeit | einmalig | | sporadisch | regelmässig | dauerhaft |
| Art der vertraglichen Regelung | mündliche Absprachen | | Spielregeln | Verträge | |
| Stabilität | gering | | moderat | hoch | |

Abbildung 16; Morphologischer Kasten des Entwicklungsnetzwerkes. Quelle: eigene Darstellung.

3 Methodik

Für diese Bachelorarbeit wurde ein standardisierter Leitfaden entwickelt, anhand dessen Befragungen mit Vertretern der verschiedenen Naturpärke durchgeführt wurden. Dieses Kapitel beschreibt die Planung, Durchführung und Auswertung der Experteninterviews.

3.1 Vorgehen

Die theoretischen Grundlagen aus Kapitel 2 bildeten die Basis für die Erstellung des Leitfadens. Die Literaturrecherche zum Thema Netzwerk Bündner Pärke (Ist-Zustand, mögliche Inhalte und Akteure) und zu den Netzwerken allgemein, lies auf den Inhalt des Leitfadens schliessen. Die Gestaltung des Fragebogens orientierte sich an Porst (2011), die Auswertung an Moser (2003). Die Durchführung der Interviews fand im Untersuchungsgebiet (Kt. GR) statt, was zusätzlich räumliche und soziale Eindrücke vermittelte. Die Resultate dieser Interviews dienten der Potentialabschätzung (vgl. Kpt. 4.1), der Beschreibung des Netzwerks Bündner Pärke (vgl. Kpt. 4.3) und dessen Inhalte (vgl. Kpt. 4.2). Dies in Form von Netzwerk-Prototypen und einem Merkmalvergleich von drei Kooperationsformen aus der Literatur mit dem Netzwerk Bündner Pärke.

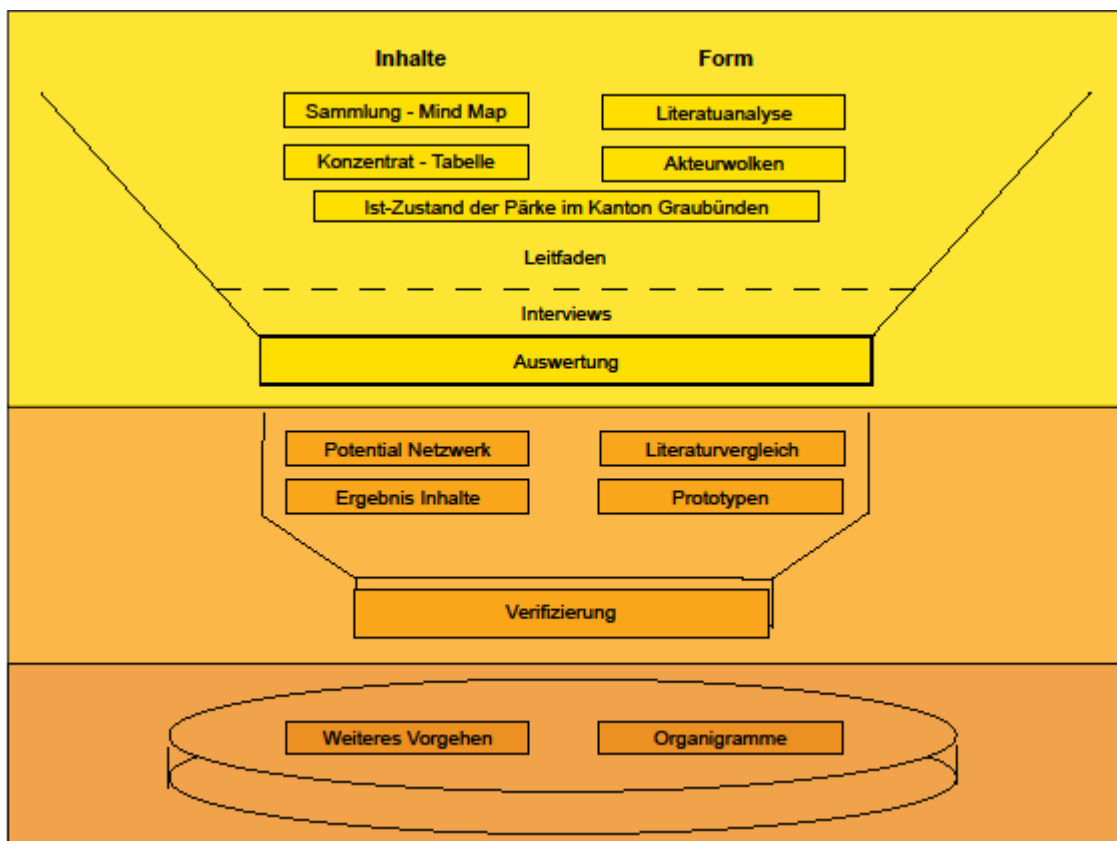


Abbildung 17; Arbeitsvorgehen und verwendete Methoden. Quelle: eigene Darstellung.

Die Resultate der Interviewauswertungen wurden durch einen Fachexperten des Netzwerks Schweizer Pärke verifiziert. Aufgrund dieses Gesprächs wurden die Prototypen überarbeitet und als Organigramme dargestellt sowie Empfehlungen zum weiteren Vorgehen gegeben. Abbildung

17 gibt einen Überblick des Vorgehens. Es stellt zwei Trichter dar, die jeweils von oben mit Informationen gefüllt werden und unten Ergebnisse ausfließen. Die „Petrischale“ zuunterst liefert den Nährboden für das weitere Vorgehen.

3.2 Interviewleitfaden

Nachfolgende drei Unterkapitel beschreiben die genaue Zielsetzung und Herleitung der Interviewleitfragen. Der verwendete Fragebogen ist im Anhang D abgelegt.

3.2.1 Forschungsziele

In dieser Arbeit soll herausgefunden werden, ob

1. Bestrebungen für den Aufbau eines kantonalen Netzwerkes Sinn machen und
2. welche möglichen Ausprägungen (Kooperationsinhalte, -formen, -merkmale und -partner) ein Verbund haben könnte, um eine effizientere Zusammenarbeit, die Schaffung von Synergien und eine verbesserte Kommunikation der Pärke untereinander zu fördern.

Bei den *Kooperationsinhalten* handelt es sich um Themenfelder, mit denen sich die Pärke beschäftigen und eine Zusammenarbeit mit anderen Institutionen von Vorteil sein kann.

Mögliche Beispiele sind: strukturelle Organisation, Entwicklungskonzepte/-strategien, Kommunikation, Signaletik, Positionierung, Produktevermarktung, Tourismus, Umweltbildung, Forschung, Politik, Nachhaltige Entwicklung, Naturschutz/Arbeitseinsätze.

Die *Kooperationsform* definiert die Organisationsstruktur der möglichen Koordinationsstelle, von gemeinsamen Projekten, einer losen IG, einem Verein bis hin zum strategischen Netzwerk.

Dabei sollen auch die möglichen Rollen des Kantons untersucht werden; ist es für die Pärke von Vorteil den Kanton stark einzubinden, z.B. als Träger der Stelle, oder soll er Ansprechpartner für gesetzliche Vorgaben bleiben?

In jedem Falle dient die Koordination von Projekten und Massnahmen der Schaffung von Synergien und Beseitigung von Doppelspurigkeiten. Somit können die einzelnen Trägerschaften effizienter arbeiten und der Kanton hat eine Plattform, welche zugleich auch Ansprechpartner und Bindeglied zwischen den Pärken sowie dem Kanton und Bund ist.

Beim Eingrenzen der *Kooperationspartner* stellt sich die Frage, ob die Pärke noch zusätzliche Mitglieder ins Netzwerk aufnehmen wollen (aus Land- und Forstwirtschaft, Tourismus, Regionalentwicklung, Natur- und Landschaftsschutz, Energie und Verkehr, vgl. dazu auch Abbildung 10.) oder nur „im kleinen Rahmen“ arbeiten möchten. Dies ist für diese Arbeit allerdings nicht von zentraler Bedeutung. Primär sollen Inhalte und Form des Netzwerks ausgearbeitet werden.

Um diese Aspekte eingrenzen und möglicherweise definieren zu können, werden Forschungsfragen gestellt, welche mit Hilfe der Experteninterviews beantwortet werden sollen. Die Fragen erge-

ben sich - neben der Zielsetzung - aus dem momentanen Stand der Zusammenarbeit und den Grundlagen der Netzwerktheorie (vgl. Kpt.2).

3.2.2 Forschungsfragen

Die Forschungsfragen bilden die Basis des Interviewleitfadens. Für die Entwicklung des Leitfadens wurde nach Moser (2003) gearbeitet. In einem ersten Schritt wurden die Forschungsfragen gestellt, welche zur Erreichung des Forschungsziels beantwortet werden müssen.

Zur Beantwortung von Teilziel 1:

- Besteht von Seiten der Pärke der Bedarf nach einem Netzwerk?
- Welches sind Defizite in den Pärken und was braucht es, um sie zu beheben?
- Wie gross ist das Potential zur Zusammenarbeit einzelner Themenfelder und Arbeitsbereichen?

Anmerkung: Laut Mayer (2000) ergibt sich der Vernetzungsbedarf aus einer Mangelsituation. Diese resultiert aus der Divergenz zwischen einem gewünschten und herrschenden Zustand. Der Vergleich dieser beiden Zustände zeigt den Vernetzungsbedarf. Auch Thom und Wenger (2002) schlagen zur Netzwerkinitiierung eine vertieftere Problemanalyse vor.

Zur Beantwortung von Teilziel 2:

- Wie funktionieren bestehende Netzwerke?
- Was sind Stolpersteine und Erfolgsfaktoren in der bestehenden Zusammenarbeit?
- Wie könnte dieses Netzwerk aussehen (Gewünschte Instrumente und Kommunikationsformen)?
 - Was sind seine Merkmale?
 - Was sind seine Aufgaben?
 - Was für eine Rolle hat der Kanton?

Basierend auf Forschungsfragen ergaben sich Leitthemen/Kategorien, anhand derer das Interview strukturiert wurde:

1. Zu den Persönlichkeiten (NW stehen und fallen mit den Individuen, welche es ausmacht)
2. Bestehende Zusammenarbeit und Vernetzung
3. Erfolgsfaktoren und Stolpersteine
4. Defizitidentifikation und erforderliche Aufwendungen
5. Potential der Zusammenarbeit in verschiedenen Themenbereichen
6. Aufgaben und Ziele des potentiellen Netzwerkes
7. Merkmale des potentiellen Netzwerkes (vgl. Kpt. 2.3.2)
8. Rolle des Kantons

9. Anmerkungen

Diese Leitthemen wurden mit Vertiefungsfragen ausdifferenziert (vgl. Leitfaden im Anhang D), welche schliesslich den Befragungspersonen vorgelegt wurden (nach Moser, 2003). Bei der Frageformulierung und dem Aufbau des Fragebogens wurden verschiedene Grundsätze der qualitativen Befragung beachtet (vgl. Fragebogengestaltung im Anhang C). Einige Fragen wurden auch quantitativ erhoben. Neu gewonnene Erkenntnisse während der Erstellung des Leitfadens wurden laufend aufgenommen und in sich wiederholende Teilprozesse implementiert. (Die Gestaltung eines Fragebogens verläuft nämlich nicht linear. Es sind verschiedene Prozesse die ineinanderfliessen. Daher kann das beschriebene Vorgehen als Prozess verstanden werden, in welchem einzelne Teilschritte mehrmals wiederholt werden). Nach einer ersten Prüfung in Form eines Testinterviews wurde der ganze Leitfaden nochmals überarbeitet und Orientierungshilfen für die Befragten erstellt (Orientierungshilfen siehe Anhang E).

3.2.3 Forschungshypothese

Zusätzlich zu den Forschungsfragen, wird aufgrund von Beobachtungen aus der Praxis zusätzlich nachfolgende Hypothese untersucht:

Die Pärke fördern eine vermehrte Zusammenarbeit in *operativen Bereichen* der Parkarbeit und können somit Ressourcen sparen, Erfahrungen und Know-how austauschen und Kompetenzen weiterentwickeln. Die dadurch gewonnene Zeit kann für eine gemeinsame *strategische Positionierung* eingesetzt werden.

Was heisst das?

Alle Naturpärke sind von Gesetzes wegen verpflichtet, 4-Jahresplanungen zu erstellen. Die darin beschriebenen Massnahmen sind unter den Pärken zu einem grossen Teil ähnlich innerhalb dieser Programmvereinbarungen. Somit leistet jeder Park die gleiche Arbeit. Die Idee eines gesellschaftlichen Netzwerkes ist es, diese Arbeiten teilweise gemeinsam auszuführen. Beispiele dafür sind:

- Umsetzung NHG und Päv
- gemeinsame Auftritte an Messen
- Kommunikation
- Touristische Angebotsgestaltung
- Mobilität

Somit entsteht mehr Raum für die strategische Positionierung der Pärke. Dazu gehört beispielsweise:

- Rolle der Pärke und der Gesetzgebung klären (zum Beispiel UNESCO Welterbe)
- Rolle des Kantons in Bezug auf die Pärke klären (Unterstützung, Koordination)
- Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement

- Austausch mit anderen Politikbereichen
- Grenzübergreifende Zusammenarbeit

Damit grenzt sich das Netzwerk Bündner Pärke auch ab vom Netzwerk Schweizer Pärke, welches weiterhin die Koordination und Unterstützung der Pärke auf nationaler Ebene übernimmt.

Die Forschungshypothese soll mit den Ergebnissen der Interviews betätigt, korrigiert oder präzisiert werden können (vgl. Kpt. 4.2.3).

3.3 Interviewpartner

Netzwerke hängen stark von den Persönlichkeiten ab, die sie tragen (vgl. Kpt. 2.3.3). Daher macht es Sinn, Personen zu befragen, welche letzten Endes Teil des Netzwerks würden (bestehende IG). Auch soll die Rolle des Kantons genauer ergründet werden. Daher sollte zusätzlich ein Kantonsvertreter befragt werden. Er übernimmt bereits eine koordinierende und unterstützende Funktion im Kanton Graubünden und seine Erfahrungen sind äusserst wertvoll für den Aufbau eines funktionierenden Netzwerks. Leider ist dieses Interview krankheitsbedingt ausgefallen. Nach einer telefonischen Terminvereinbarung fanden die übrigen fünf Interviews mit den Geschäftsführer und Geschäftsführerin Pärke im Untersuchungsgebiet statt. Entweder im jeweiligen Parkbüro oder aufgrund der grossen Wegdistanzen an einem zentraleren Ort in einem Kaffee. Die Gespräche wurden aufgenommen und parallel ein Gesprächsprotokoll geführt. Der Schweizerische Nationalpark wurde nicht befragt, wird jedoch im nächsten Schritt (evt. Startworkshop) eingebunden.

Nach der Auswertung der Interviews wurde die Interpretation der Ergebnisse mit dem Geschäftsführer des Netzwerk Schweizer Pärke diskutiert und Empfehlungen seinerseits festgehalten.

Nachfolgend aufgelistet sind die Personen, die als Experten in den Interviews befragt wurden.

Harry Keel

Geschäftsführer IG UNESCO-Welterbe
Tektonikarena Sardona
Städtchenstrasse 45
7320 Sargans

Gabriella Binkert Becchetti

Geschäftsführerin BIOSFERA VAL MÜSTAIR
Center da Biosfera
Chasa Cumünala
7532 Tschier

Dieter Müller

Geschäftsführer Parc Ela Management
Hotel Julier
Viglia veia Gelgia 20
7450 Tiefencastel

Stefano Quarenghi

Direktor Parc Adula
Residenza al Mai
Strada Cantonale
6535 Roveredo

Remo Kellenberger

Geschäftsleiter Naturpark Beverin
Center da Capricorns
7433 Wergenstein

Andreas Weissen

Geschäftsführer Netzwerk Schweizer Pärke
Monbijoustrasse 61
3007 Bern

3.4 Auswertung

Die Auswertung der Resultate orientierte sich an Moser (2008). Die *qualitative Auswertung* der offenen Fragen basiert auf dem Gesprächsprotokoll, welches wo nötig mit transkribierten Ausschnitten ergänzt wird. Die Leitthemen (siehe Kpt.3.2.2) bilden dabei die Kategorien, innerhalb welcher alle Aussagen der Pärke verglichen und relevante Aussagen identifiziert wurden. Den Aussagen kann eine gewisse Allgemeingültigkeit zugesprochen werden, da es Mehrfachnennungen oder Synthesen aus sehr ähnlichen Aussagen sind.

Die *quantitative Auswertung* der Daten wurde im Excel durchgeführt (Tabelle siehe Anhang G), wobei ebenfalls zentrale Aussagen abgeleitet werden konnten. Die qualitativen und quantitativen Ergebnisse wurden einander gegenüber gestellt, um Hinweise über Uneinigkeiten und grosse Spannweiten zu erlangen. Aufgrund dieser Vergleiche lassen sich auch Aussagen darüber machen, ob die Forschungshypothese erfüllt worden ist. Ausserdem werden geeignete Kooperationsinhalte und Kooperationsformen abgeleitet (Vgl. Kpt. 4).

Aus Datenschutzgründen wurden die Gesprächsprotokolle nicht im Anhang abgelegt. Die Resultate von studentischen Arbeiten sind - laut Weisungen zur Verwendung der Resultate (W235-09d) der ZHAW Departement Life Sciences und Facility Management – im allgemeinen und exklusiven Eigentum der Hochschule. Daher wurde den Interviewpartnern zugesichert, dass bei der Veröffentlichung der Arbeit keine Rückschlüsse auf ihre Person gezogen werden kann und folglich nur die zentralen Aussagen der Interviews im Anhang F abgelegt sind. Die Autorin gibt jedoch gerne Auskunft auf Nachfrage.

3.4.1 Kooperationsinhalte

Die gewonnenen Erkenntnisse aus Fragen zum Inhalt des Netzwerkes (mehrheitlich quantitativ) zeigen, in welchen Bereichen sich die Pärke am stärksten resp. dringendsten eine engere Zusammenarbeit wünschen. Sie werden auch für den Inhalt des Beispielprojektes verwendet (vgl. Kpt. 4.5.2).

Vorgehensweise quantitative Auswertung:

Die möglichen Kooperationsinhalte (vgl. Abbildung 9) wurden quantitativ reduziert und anschließend mit dem Schema „Strategie Bündner Pärke“ (vgl. Abbildung 8) noch ergänzt, um den Bereich der Kooperationsinhalte möglichst umfassend abzudecken. Die so definierten Unterthemen wurden in den Leitfadeninterviews von den Experten (Geschäftsführer) bezüglich ihrem Potential und persönlicher Motivation zur Zusammenarbeit beurteilt und dienen als Grundlage für ein mögliches Startup-Projekt (vgl. Kpt. 4.5.2.)

Die Auswertung der Beurteilung geschah, indem die Parkträgerschaften die verschiedenen Arbeitsfelder bezüglich Potential und persönlicher Motivation zur Zusammenarbeit mit einer Zahl zwischen 1 und 5 bewertet haben (mit 1 = niedrig und 5 = hoch). Die Gesamtgewichtung entstand aus einer Multiplikation von Potential und Motivation. Diese werden als gleichgewichtig angesehen, da sowohl das Potential (die Effizienz der Zusammenarbeit) wie auch die Motivation (da Netzwerke auf Freiwilligkeit basieren, ist wahres Engagement der Motor, der es am Leben erhält) gleichermaßen gegeben sind. Das arithmetische Mittel gibt Auskunft über das generelle Bedürfnis, das jeweilige Arbeitsfeld im Netzwerk zu behandeln. Der Median wurde ebenfalls aufgeführt, um Hinweise auf allfällige Ausreisser zu erhalten.

Weiter dargestellt in der Tabelle ist der Beschäftigungsgrad der Parkträgerschaften mit den einzelnen Kooperationsfeldern (Wieviel Platz nimmt das entsprechende Feld im Alltag ein? Was hat grosse Relevanz?), ebenfalls als arithmetisches Mittel aller Pärke. Es dient der Verifizierung der Arbeitsfelder (vgl. Anhang G).

Vorgehensweise qualitative Auswertung:

Die Kooperationsinhalte des Netzwerkes wurden nicht nur explizit numerisch, sondern auch implizit offen abgefragt (in den Kategorien Defizite/Aufwendungen/Anmerkungen/Aufgaben des Netzwerkes, vgl. Anhang F). Die qualitativen und quantitativen Ergebnisse wurden einander gegenüber gestellt, um einen ersten Hinweis über (Un-)Einigkeiten zu erlangen.

3.4.2 Kooperationsform

Aus den Ergebnissen über Fragen zu Form und Struktur des Netzwerkes (mehrheitlich qualitativ) entstanden drei Netzwerkprototypen. Diese sollen aufzeigen, wie das Netzwerk laut Aussagen der Parkträgerschaften aussehen könnte. Nach dem Gespräch mit A. Weissen wurden die Prototypen nochmals überarbeitet und als Organigramm dargestellt.

Vorgehensweise quantitative Auswertung:

Die Parkträgerschaften haben in Form von geschlossenen Fragen verschiedene betriebliche Merkmale zum Netzwerk bewertet (vgl. Kpt. 2.3.2). Diese wurden ebenfalls numerisch ausgewertet: Mit jeder Nennung erhielten die Merkmale einen Punkt. Anschliessend wurden Kategorien nach Anzahl Nennungen gebildet. (Tabelle siehe Anhang G). Die Meistgenannten wurden in einem morphologischen Kasten dargestellt, welcher mit den Kooperationsformen im Theorieteil vergli-

chen wurde (vgl. Kpt.4.3.2). Damit können Aussagen zum Netzwerktyp gemacht werden und sie dienen einem ersten Beschrieb des Netzwerkes.

Vorgehensweise qualitative Auswertung:

Die offenen Fragen zur Rolle des Kantons und den Aufgaben die das Netzwerk erfüllen sollte, lieferten die wichtigsten Hinweise über die Netzwerkstruktur. Nach den Interviews hatten alle Befragten ihr Bild des Netzwerkes abgegeben. Alle Aussagen wurden miteinander verglichen und Gemeinsamkeiten aufgeführt. Diese konnten (ergänzt mit allgemeinen Aussagen während des Gespräches) zu verschiedenen Netzwerkprototypen zusammengefasst werden (vgl. Kpt.4.3.3).

Auf die Ergebnisse zu Inhalt und Form folgt jeweils ein Fazit mit einer ersten Interpretation der Resultate. Diese wurden von einem Experten eines bestehenden Netzwerkes kommentiert (vgl. unten). Diesem Gespräch folgend wurden die Netzwerkprototypen nochmals überarbeitet und Empfehlungen an den Kanton Graubünden formuliert.

3.4.3 Verifizierung der Ergebnisse

Moser (2008) vergleicht die aus den Befragungen gewonnenen Konstrukte mit Zugriffen auf den Forschungsgegenstand. Da jedoch keine befriedigende Vergleichsliteratur gefunden werden konnte und es in der Schweiz bestehende Pärke-Netzwerke gibt, wurde es als sinnvoll erachtet dieses vorhandene Wissen einzuflechten.

Daher fand die Verifizierung der Ergebnisse durch das Netzwerk Schweizer Pärke statt. Die Erfahrung des Netzwerks ist äusserst wertvoll in Anbetracht des möglicherweise bevorstehenden Prozesses. Die vorgeschlagenen Prototypen zur Struktur und die Inhalte des potentiellen Netzwerkes wurden durch Andreas Weissen, Geschäftsführer des Netzwerks Schweizer Pärke kommentiert. In einem offenen Gespräch wurden die Resultate diskutiert und Empfehlungen seinerseits festgehalten. Diese Aussagen gaben Anstoss, die Prototypen nochmals zu überarbeiten und nicht nur Beziehungsgeflechte, sondern auch Kompetenzen sichtbar zu machen (vgl. Kpt. 4.3.7).

4 Ergebnisse

Das Kapitel Ergebnisse beinhaltet die Resultate der Experteninterviews und deren Interpretation. Die Aussagen der Parkträgerschaften bezüglich Inhalte und Form der Kooperation werden jeweils zusammenfassend präsentiert und Vorschläge zur Umsetzung gemacht. Das Kapitel 4.1 beantwortet die Frage, ob Bestrebungen zum Aufbau eines kantonalen Netzwerkes sinnvoll sind. Die Kapitel 4.2, 4.3 und 4.4 zeigen auf, welche möglichen Ausprägungen (Kooperationsinhalte, -formen, -merkmale und -partner) ein Verbund haben könnte, um eine effizientere Zusammenarbeit, die Schaffung von Synergien und eine verbesserte Kommunikation der Pärke untereinander zu fördern. Im Kapitel 4.5 werden schliesslich Empfehlungen zum weiteren Vorgehen gegeben.

4.1 Potential Netzwerk Bündner Pärke

In diesem Kapitel soll die Frage beantwortet werden, ob Bestrebungen zum Aufbau eines kantonalen Netzwerkes sinnvoll sind. Dafür werden im ersten Unterkapitel die zentralen Aussagen der Befragten aufgeführt. Im zweiten Teil wird daraus ein Fazit gezogen, welches im letzten Unterkapitel verifiziert wird.

4.1.1 Zentrale Aussagen der Interviews

Der Bedarf nach einem Netzwerk, nach einem gemeinsamen Austausch ist vorhanden. Dies besonders in Bereichen die alle Pärke betreffen wie Rolle der Pärke im Kanton Graubünden, Markenarchitektur (GR vs. BAFU), Lobbyarbeit, gemeinsamer Auftritt in der Öffentlichkeit und "eine Stimme für Bern". Die Motivation ein Netzwerk zu gründen wurde bei den Parkträgerschaften direkt abgefragt und numerisch bewertet. Mit 1 als "kein Interesse" und 5 als "sehr interessiert" ist der Durchschnitt mit 4.4 äusserst hoch.

Als Defizite wurden häufig Erfahrung und Wissen genannt und zwar in den Bereichen Projektleitung und -management sowie Landschaftsanalyse und Forschung. Auch die Identifikation der Bevölkerung, der Gemeinden und des Kantons mit den Pärken wurde als mangelhaft aufgeführt. Um diese Defizite auszugleichen, brauchen die Pärke fachliche und professionelle Unterstützung, den Austausch untereinander und sie müssen den Nutzen der Pärke der Öffentlichkeit aufzeigen zum Beispiel mit Vorzeigeprojekten.

4.1.2 Fazit

Im Verlaufe der Arbeit wurde immer klarer, dass ein Netzwerk entstehen soll, ja dass es für die Befragten schon fast selbstredend sei, und es nur noch darum ginge das „wie genau“ zu klären. Die Pärke sind sich grundsätzlich darüber einig was sie wollen und was nicht. Sie wollen eine An-

laufstelle, welche ihre Probleme aufnimmt, sie vernetzt und Hilfestellung leistet. Sie wollen etwas Lebendiges. Sie wollen gehört werden.

Durch den Auftritt als Netzwerk, mit einer gemeinsamen Stimme, erhalten die Pärke mehr Gewicht gegenüber Bund und Kanton und im Falle der Tektonikarena Sardona auch gegenüber den Gemeinden. Projekte und Initiativen zur Sensibilisierung der Bevölkerung können gemeinsam ausgearbeitet und evaluiert werden. Lücken in Bezug auf Projekt- und Parkmanagement können durch gemeinsame Tools (zum Beispiel gemeinsame Kurse, Programme oder Datenbanken) effizienter geschlossen werden. Auch ist bereits sehr viel Wissen und Erfahrung in den einzelnen Pärken vorhanden. Mit einem Netzwerk bestünde die Chance dieses Wissen zu „verflüssigen“.

4.1.3 Verifizierung

Folglich der Kommentar von A. Weissen vom Netzwerk Schweizer Pärke:

Das Netzwerk Bündner Pärke sollte nicht ein Tool sein, das es schon auf nationaler Ebene gibt. Allerdings werde Vernetzung immer begrüsst. Es soll eine *Aufgabenteilung* definiert werden (als Abgrenzung zum Netzwerk Schweizer Pärke). Der Kanton Graubünden braucht eine starke Stimme (Einigung der Pärke) und guten Rückhalt (im Nationalrat). Somit kann auch versucht werden den Kantons- und Bundesbeitrag zu erhöhen. Also „Eine Stimme aus Graubünden“ anstatt „Eine Stimme in Bern“.

Die beiden Netzwerke haben ähnliche Aufgaben, einfach auf verschiedenen Ebenen; Das Netzwerk Schweizer Pärke braucht gut vernetzte und verankerte Pärke in der Region, damit sie national erfolgreich sein können (z. B. Vorstösse die politisch breit abgestützt sind oder das Beispiel Signaletik (einheitliche Beschilderung auf Nationalstrassen)).

4.2 Kooperationsinhalte

Dieses Kapitel besteht aus zwei Teilen. Im ersten Unterkapitel wird die Auswahl der Inhalte beschrieben, welche während den Interviews beurteilt werden sollten. Die folgenden Unterkapitel beschäftigen sich mit der Auswertung, Interpretation und Verifizierung der erhaltenen Resultate.

4.2.1 Inhaltsreduktion

Die möglichen Kooperationsfelder wurden bereits im Kapitel 2.2.1 als Mind Map dargestellt. Da jedoch nicht alle Themenfelder behandelt werden können, wurde die Darstellung reduziert und in Form einer Tabelle dargestellt (Vgl. Tabelle 1). Diese Reduktion orientierte sich hauptsächlich an den strategischen Zielen des Bundes. An ihnen wurden auch die Hauptdimensionen abgeleitet (1. Spalte). Die „inhaltlichen“ Felder (Natur- und Landschaftsqualität, Nachhaltige Regionalwirtschaft und Umweltbildung & Sensibilisierung) wurden auf wenige Arbeitsfelder reduziert, wobei jene ausgewählt wurden, welche den entsprechenden Themenbereich möglichst vollständig abdecken und

repräsentieren. Durch die anschliessende Ergänzung des sich teilweise überlappenden Strategieschemas der Fachstelle Tourismus und nachhaltige Entwicklung in Wergenstein (vgl. Abbildung 8) konnte der gesamte Kooperationsbereich gut abgedeckt werden. Folgende Punkte unterstützen diese Aufteilung:

- Die „inhaltlichen“ Ziele sind angemessen aufgeführt. Sie haben ein grosses Synergiepotential finanzieller, personeller als auch materieller Natur und dienen folglich der Beseitigung von Doppelspurigkeiten. Falls ein Netzwerk zustande kommt, sollte möglichst am Anfang ein kurzfristiges Projekt lanciert werden, das den Beteiligten den Nutzen des Netzwerks zeigt und somit ihre Motivation zur (freiwilligen) Teilnahme erhöht (Trier, et al., 2003). Die Kooperationsfelder sind in den einzelnen Programmvereinbarungen aufgeführt, das heisst, die Pärke haben bereits bestehende Projekte unter anderem auch im Bereich der Vernetzung und des Austausches.
- Die Forschung ist in den Regionalen Naturpärken fakultativ – nicht aber in den Biosphärenreservaten und den Nationalpärken. Die Anforderungen an den Schweizer Nationalpark sind gesetzlich gut geregelt. Durch sein 100jähriges Bestehen ist er auch bereits sehr gut vernetzt. Gerade im Alpenraum mangelt es nicht an (natur-)wissenschaftlichen Forschungsinstitutionen. Die Auflagen und Zielsetzungen sind so vielfältig wie die Parkkategorien selbst, daher sollte mindestens eine gemeinsame Forschungsstrategie definiert werden.
- Die Kommunikation ist eine Schlüsselkompetenz, sowohl für die Initiierung, als auch für das Bestehen eines möglichen Netzwerks und hat einen hohen Stellenwert. Mit einem gemeinsamen Netzwerk können nicht nur die Vermarktungs- und Kommunikationsmöglichkeiten der einzelnen Pärke vervielfältigt werden, auch in der Öffentlichkeit sind sie besser vertreten und erhalten mehr Gewicht.
- Das Parkmanagement soll auf Basisfunktionen hin untersucht werden (wie die Umsetzung NHG) aber auch im Hinblick auf die Rollenverteilung innerhalb des Kantons und Bundes. Die Strukturen der Parkführung sind im internationalen Vergleich vielfältig; neue Steuerungsmöglichkeiten sollen dabei untersucht werden (zum Beispiel Österreich mit zentralem Parkmanagement).

Tabelle 1; Von den Parkträgerschaften zu beurteilende Arbeitsfelder. Quelle: eigene Darstellung

| Ebene (Kooperationsfeld) | | Arbeitsfelder | | Potential | Motivation | Projektidee? |
|--------------------------|---|---------------|---|-----------|------------|--------------|
| I | Management, Kommunikation und räumliche Sicherung | a | Umsetzung des NHG und Päv | | | |
| | | b | Personalentwicklung | | | |
| | | c | Austausch von Wissen und Erfahrung | | | |
| | | d | Kantonale politische Funktion | | | |
| | | e | Rollenverteilung/Parkmanagement des BAFU | | | |
| | | f | Kontrollstandarts, Aufbau Datensammlung | | | |
| | | a | Signaletik | | | |
| | | b | Vermarktung / Markenarchitektur | | | |
| | | c | Öffentlichkeitsarbeit | | | |
| | | d | Gemeinsames Auftreten gegenüber Bund und Kanton | | | |
| | | e | Plattform für andere Politikbereiche | | | |
| II | Natur- und Landschaftsqualität | a | Landschaftliche Qualität und Vielfalt sichern | | | |
| | | b | Lebensräume aufwerten und vernetzen | | | |
| | | c | Arbeitseinsätze | | | |
| III | Nachhaltige Regionalwirtschaft | a | Produkte aus der Region fördern und vermarkten | | | |
| | | b | Natur- & kulturnahe touristische Angebote entwickeln | | | |
| | | c | Wertschöpfungsketten und Materialkreisläufe in der Region aufbauen/behalten | | | |
| | | d | Verkehr und Mobilität | | | |
| IV | Umweltbildung & Sensibilisierung | a | Sensibilisierung von Bevölkerung und Gästen | | | |
| | | b | Partizipation der Bevölkerung | | | |
| | | c | Stärkung von Wissens- und Handelskompetenzen | | | |
| V | Forschung | a | Gemeinsamer Forschungsschwerpunkt resp. -strategie | | | |

4.2.2 Zentrale Aussagen der Interviews

Die *quantitative Erhebung* der Arbeitsinhalte ergab folgende Ergebnisse:

Die Hauptbeschäftigung der Geschäftsführer liegt im Bereich Management, Kommunikation und räumliche Sicherung. Somit erstaunt es nicht, dass auch in diesem Bereich die Zusammenarbeit am meisten erwünscht ist. Besonders die Arbeitsfelder „Kantonale politische Funktion“ und „Gemeinsames Auftreten gegenüber Bund und Kanton“ konnten mit Abstand am meisten Punkte erzielen (über 22 von maximal 25 Punkten) (vgl. Abbildung 18). Aber auch der Austausch von Wissen und Erfahrung, die Signaletik, die Umsetzung des NHG und der Päv sowie der Austausch mit anderen Politikbereichen wurden hoch gewichtet (über 17.5 von maximal 25 Punkten). Die Arbeitsfelder dieser zwei prioritären Kategorien liegen alle im Kooperationsfeld „Management, Kommunikation und räumliche Sicherung“. Die dritte Kategorie (über 15 Punkte) beinhaltet zusätzlich ein Arbeitsfeld des Bereiches „Umweltbildung und Sensibilisierung“. Am schlechtesten abgeschnitten hat der Bereich „Natur- und Landschaftsqualität“. Laut Angaben der Befragten oft, weil es entweder nicht ihr Zuständigkeitsbereich ist oder weil sie schon gut abgedeckt sind (Im Falle des Nationalparkkandidaten Adula wurde eine fehlende Sparte „Kernzone“ zur Beurteilung gewünscht). Eine explizite qualitative Erhebung der Kooperationsinhalte fand nicht statt, indessen lassen die

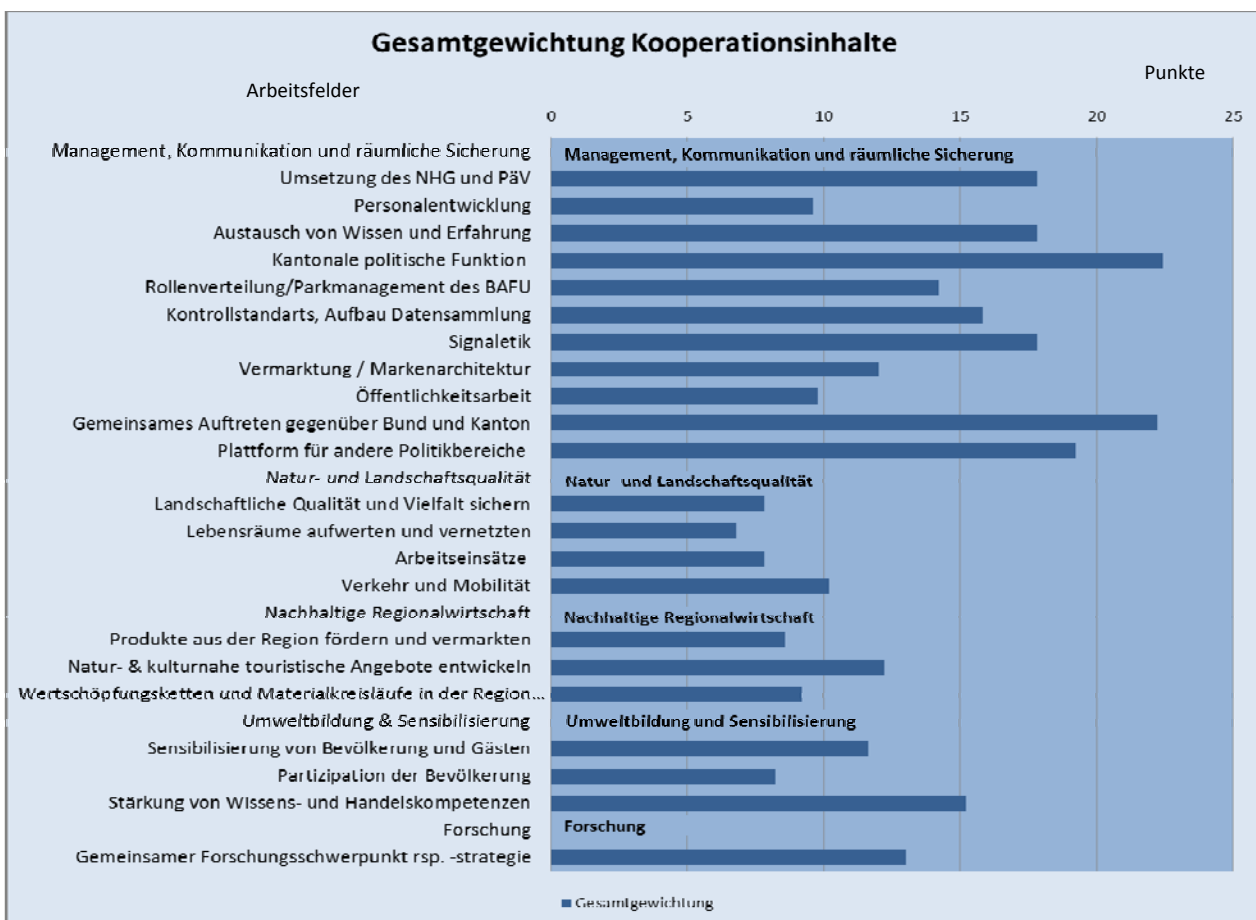


Abbildung 18; Gesamtgewichtung der Arbeitsfelder bezüglich Potential der ZA. Quelle: eigene Darstellung

Kategorien „Defizite und Aufwendungen“, „Erfolgsfaktoren und Stolpersteine“, „Aufgaben des NW“ sowie „Anmerkungen“ (vgl. Anhang F) auf gewünschte Inhalte schliessen: Es wurden fast ausschliesslich Beispiele der (bestehenden oder zukünftigen) Zusammenarbeit erwähnt, welche die starke Gewichtung der quantitativen Erhebung unterstützen. Dies sind Erfahrungs- und Know-how-Austausch und Support in den Bereichen Projektleitung und -management, Landschaftsanalyse und Forschung, sowie Signaletik, Sensibilisierung, Marketing, Fundraising, Räumliche Sicherung und Lobbyarbeit.

Vergleich von qualitativer und quantitativer Erhebung

Es ist demnach deutlich, wo das Bedürfnis nach Zusammenarbeit besteht. Mit lediglich zwei Ausnahmen sind sich die Pärke einig, wo der Schuh drückt. Der erste Ausreiser liegt in der Zusammenarbeit beim Entwickeln von natur- und kulturnahen touristischen Angeboten. Die durchschnittliche Bewertung liegt bei 12.2 Punkten, der Median bei 16 Punkten. Das heisst einige Pärke sehen ein ordentliches Potential im gemeinsamen Erarbeiten von Angeboten, da die Bewertung jedoch bei zwei Pärken relativ schlecht ausgefallen ist, verliert das Arbeitsfeld an Relevanz (um eine ganze Kategorie). Der zweite Ausreiser findet sich bei der Bewertung des Netzwerks als Plattform für andere Politikbereiche. Mit 19.2 Punkten ist der Durchschnitt immer noch hoch (2. Kategorie), der Median aber liegt bei 25 (volle Punktzahl)! Dies ist ein Punkt, mit dem sich die Pärke noch beschäftigen müssen, wenn es darum geht zu entscheiden, welche und wieviele Partner die Pärke ins Netzwerk einschliessen möchten.

4.2.3 Fazit

Es ist sehr deutlich, in welchen Bereichen sich die Pärke eine koordinierte Zusammenarbeit wünschen oder als nötig erachten. Das gemeinsame Auftreten gegenüber dem Kanton steht an erster Stelle. Durch eine gemeinsame Positionierung soll aufgezeigt werden, welche Bedeutung die Pärke im Kanton haben, um dadurch vermehrt Unterstützung einfordern zu können. Auch haben die Pärke das Bedürfnis nach einer Anlaufstelle oder Austauschplattform für Fragen bezüglich qualitativem Parkmanagement, Markenarchitektur, räumlicher Sicherung und allgemein Öffentlichkeitsarbeit.

Beantwortung der Forschungshypothese

Die Forschungshypothese – die Pärke kooperieren auf der operativen Ebene, somit bleibt mehr Raum für die strategische Positionierung – kann nur bedingt bestätigt werden und bedarf noch der Spezifizierung. Die Interviews haben gezeigt, dass inhaltliche und operative Themen meist bi- bis trilateral bearbeitet werden, falls überhaupt der Bedarf eines Austausches vorhanden ist. Die Bedürfnisse der Pärke sind auch aufgrund ihres unterschiedlichen Fortschreitens in der Parkentwicklung und ihrer räumlichen Lage unterschiedlich. Daher auch die schwache Gewichtung einer möglichen Zusammenarbeit in den Feldern „Natur- und Landschaftsqualität“, „Nachhaltige Regional-

wirtschaft“ und „Umweltbildung und Sensibilisierung“ (vgl. Abbildung 18). Das heisst jedoch nicht, dass kein Potential vorhanden ist, es scheint momentan einfach nicht den Bedürfnissen der Pärke zu entsprechen. Das Bedürfnis nach einem Zusammenschluss zur Bearbeitung universaler Themen wie Marketing, Richtplaneinträge und Unterstützung durch Kanton und Bund ist jedoch gross.

4.2.4 Verifizierung

Die Forschungshypothese kann in dem Sinne bestätigt werden. Als Aufgaben und Ziele des NW werden insbesondere Wissenstransfer und Positionierung (Gewinnen von politischem und Marktgewicht) von Bedeutung sein. Zur Öffentlichkeitsarbeit ein Beispiel: Der Schweizerische Nationalpark feiert sein Jubiläum und möchte die anderen Pärke dabei haben.

Für nationale Partner ist es interessanter, mit einem kantonalen Partner zusammenzuarbeiten, anstatt mit allen einzelnen Akteuren.

Beispiele für die operative Zusammenarbeit sind Administration, Lohnbuchhaltung. Abklärung der Haftung von Exkursionsleiter/-anbieter, gemeinsame Evaluationsmethoden erarbeiten oder eine zentrale Fotodatenbank einrichten.

4.3 Kooperationsformen

Das folgende Kapitel beinhaltet Aussagen zur Form und Struktur des Netzwerkes und zur Rolle des Kantons. Die Aussagen der Geschäftsführer werden zusammenfassend präsentiert und mit den Beispielen aus der Literatur verglichen. Anschliessend aufgeführt sind die Netzwerk Prototypen, welche aus den Interviewresultaten entstanden sind und mögliche Organisationsformen des Netzwerkes darstellen. Diese werden auf Vor- und Nachteile diskutiert und im Expertengespräch beurteilt. Schliesslich werden die überarbeiteten Prototypen als Organigramme dargestellt.

4.3.1 Zentrale Aussagen der Interviews

Folgend aufgeführt sind die Interviewergebnisse der *qualitativen Erhebung* zur gewünschten Kooperationsform und Netzwerkstruktur sowie der Rolle, welche der Kanton dabei übernimmt.

Wie funktionieren bestehende Netzwerke?

Bestehende Netzwerke gibt es in diesem Sinne keine. Neben der IG wird projektbezogen miteinander gearbeitet. Die konkreten Projekte organisieren die Pärke nach Bedarf direkt miteinander. Die Zeit ist eine knappe Ressource, so wird nur in wichtigen oder dringenden Fällen eine Arbeitsgruppe gegründet. Es besteht jedoch Erfahrungsaustausch unter den Pärken, besonders mit Nachbarpärken. Die bisherige, sehr projektbezogene Zusammenarbeit reicht jedoch bis über die Landesgrenzen hinaus. Der gemeinsame Natur-Messeauftritt in Basel wurde von allen gelobt.

Welches wären die Aufgaben des Netzwerk Bündner Pärke?

Mehrfach genannt wurde der Wunsch, dass das Netzwerk in erster Linie die Pärke gegenüber der Öffentlichkeit repräsentieren und die Parkidee in Wirtschaft und Politik verankern soll (mehr Gewicht gleich mehr Unterstützung). Dafür muss der Nutzen der Pärke aufgezeigt werden, zum Beispiel mit Vorzeigeprojekten.

In der zweiten Funktion soll das Netzwerk der Koordination von Projekten dienen. Dies hauptsächlich für Themen, die alle Pärke angehen, wie zum Beispiel Richtplaneinträge, Abwanderung, Marketing und Finanzierung. Es soll auch Anlaufstelle sein für Wissens- und Erfahrungsaustausch und Rollenklärung. Wichtig dabei ist immer, dass das Netzwerk *aktive* Hilfestellung leistet.

Was ist die Rolle des Kantons im Netzwerk?

Als Antwort auf die geschlossene Frage, wie stark der Kanton ins Netzwerk eingebunden werden soll (zur Auswahl standen: keine Beteiligung - teilweise eingebunden - stark eingebunden - Hauptakteur), wurden drei Mal „teilweise eingebunden“ und zwei Mal „stark eingebunden“ genannt. Der Kanton soll also eine nicht unwesentliche Beteiligung am Netzwerk haben.

Dies könnte wie folgt aussehen:

- Der Kanton koordiniert die Aktivitäten und die Anlaufstelle geht aktiv auf die Pärke zu („Etwas Lebendiges“). Die Koordinationsaufgabe hat der Kanton oder die Pärke.
- Der Kanton übernimmt die Finanzierung des Netzwerkes aber bestimmt keine Inhalte. Die Koordinationsaufgabe hat eine neue Organisation (Verein) oder die Pärke.
- Die aktive Support-Stelle obliegt der Verantwortung des Kantons, es soll sich eine dafür angestellte Person um die Pärke kümmern. Auftraggeber für Projekte sind die Pärke. Die Koordinationsaufgabe hat der Kanton (kann auch als Auftrag an Dritte delegiert werden) oder eine neue Organisation.
- Der Kanton koordiniert die Aktivitäten, aber die Pärke bestimmen die Inhalte. Die Koordinationsaufgabe hat der Kanton die Pärke oder eine neue Organisation.
- Der Kanton ist zwar Anlaufstelle für die Pärke, sie sollen sich jedoch selber koordinieren, damit die Freiheit und Unabhängigkeit der Pärke (und somit der Gemeinden) gewährleistet ist. Die Koordinationsaufgabe hat eine neue Organisation oder die Pärke.

Anmerkungen zum Schluss

Die Grenzen des Netzwerkes und die Rolle des Kantons sollten genau definiert und festgehalten werden (zum Beispiel in Form eines Pflichtenheftes). Eine projektbezogene Zusammenarbeit wird als sinnvoll erachtet.

Im Kanton Graubünden gibt es sechs verschiedene Pärke und vier verschiedene Kategorien und Gesetzgebungen: Es bedarf Klärung und Bewertung, so dass alle Bedürfnisse berücksichtigt werden können. Das BAFU „hält sich oft stur an den Gesetzen fest“, was eine effiziente Arbeit oft erschwert.

Es braucht eine detaillierte Analyse der Gründe für die mangelnde politische Unterstützung der Pärke. Weiter soll ein Konzept entstehen, wie dies beeinflusst werden soll und in welcher Form.

Die *quantitative Erhebung* der allgemeinen Merkmale ergab zusammengefasst folgende Resultate (vgl. Abbildung 19):

Die Mehrheit wünscht sich ein Netzwerk, in welchem nur die Pärke Mitglieder sind und langfristig mit „Spielregeln“ oder Verträgen gearbeitet wird (möglicherweise auch kurzfristig mit mündlichen Absprachen). Der Kanton soll teilweise eingebunden werden, wobei die Koordinationsaufgaben den Pärken, einer neuen Organisation oder aber auch dem Kanton obliegen kann. Bevorzugte Arbeitsweise und Kommunikationsarten sind themenspezifische Workshops und Arbeits- und Projektgruppen. Auch persönliche Treffen (z.B. Mittagessen) oder Tagungen wurden mehrfach genannt. Diese sollten jedoch nicht mehr als zwei Mal pro Jahr stattfinden.

Aus den Aussagen wurde folgender morphologischer Soll-Kasten erstellt:

| Merkmal der Kooperation | Ausprägung | | | |
|--------------------------------|----------------------|---------------|------------------------------|---------------|
| Richtung | horizontal | vertikal | diagonal/lateral/Konglomerat | |
| Anzahl der Partner | bilateral | trilateral | einfache NW | komplexe NW |
| Steuerungsform | monozentrisch | | polyzentrisch | |
| Partnerherkunft/Ausdehnung | lokal | regional | national | international |
| Zeit: Befristung | befristet | | unbefristet | |
| Zeit: Dauer | kurzfristig | mittelfristig | | langfristig |
| Zeit: Häufigkeit | einmalig | sporadisch | regelmässig | dauerhaft |
| Art der vertraglichen Regelung | mündliche Absprachen | | Spielregeln | Verträge |
| Stabilität | gering | | moderat | hoch |

Abbildung 19: Morphologischer Kasten Netzwerk Bündner Pärke. Quelle: eigene Darstellung

Vergleich von qualitativer und quantitativer Erhebung

Der oben genannte Beschrieb deckt sich sehr gut mit der qualitativen Erhebung der Netzwerkmerkmale, wobei für die Steuerungsform jeder Park schon relativ konkrete Vorstellungen hat. Die Frage, wo dieses Netzwerk angesiedelt ist oder wer es koordiniert, kann aufgrund der Ausführungen der Parkträgerschaften nicht abschliessend geklärt werden; „Pärke“ und „neue Organisation“ wurden viermal genannt, „Kanton“ dreimal. Es wird offensichtlich, dass die genaue Abgrenzung der Netzwerkaufgaben, -steuerung und -struktur durch einen intensiven Austausch aller Pärke definiert werden sollte. Es gibt es eine grosse Spannweite bezüglich der Starre der Netzwerkvorstellung. Einige Pärke sind sehr offen und flexibel, passen das Netzwerk den „Umständen entsprechenden“ an. Andere wiederum haben klare und konkrete Vorstellungen, wie das Netzwerk auszusehen hat. Trotzdem sind die Unterschiede inhaltlich nicht so gross, dass sich nicht mit einem partizipativen Verfahren einen Konsens finden lassen würde. Denn welche Aufgabe das Netzwerk erfüllen soll ist

gut ablesbar, die Trägerschaften sind sich in diesem Bereich einig. Dies wird unterstützt durch die Tatsache, dass die meisten Pärke ähnliche Bedürfnisse haben.

4.3.2 Literaturvergleich

In diesem Kapitel werden die im Theorieteil aufgeführten Kooperationsformen „Strategische Allianz“, „Regionales Netzwerk“ und „Entwicklungsnetzwerk“ mit den Interviewaussagen verglichen (morphologische Kästen). Somit können Annäherungen an einen Netzwerktyp gemacht werden. Folgende Tabelle 2 zeigt den Vergleich der morphologischen Kästen aus Kapitel 2.3.3. und 4.3.1. Die numerischen Angaben beziehen sich auf die Anzahl Übereinstimmungen je Merkmal. In der Spalte ganz rechts sind die Anzahl zutreffender Ausprägungen je Merkmal für das Netzwerk Bündner Pärke vermerkt. Die drei Spalten für die Netzwerktypen zeigen, wie viele dieser zutreffenden Ausprägungen mit dem Netzwerk Bündner Pärke übereinstimmen.

Tabelle 2; Merkmalvergleich der verschiedenen Netzwerktypen. Quelle: eigene Darstellung

| Merkmalvergleich | Anzahl Übereinstimmungen je Netzwerktyp | | | |
|--------------------------------|---|-------------------|------------------------|------------------------|
| | Strategische Allianz | Regional-netzwerk | Entwick-lungs-netzwerk | Netzwerk Bündner Pärke |
| Richtung | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Anzahl der Partner | 1 | 1.5 | 1.5 | 1.5 |
| Steuerungsform | 2 | 1 | 2 | 2 |
| Partnerherkunft/Ausdehnung | 1.5 | 1 | 1.5 | 1.5 |
| Zeit: Befristung | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Zeit: Dauer | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zeit: Häufigkeit | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Art der vertraglichen Regelung | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Stabilität | 1 | 1 | 2 | 3 |
| Gesamtzahl | 11.5 | 10.5 | 13 | 16 |

Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass das Entwicklungsnetzwerk am meisten gemeinsame Merkmale mit dem Netzwerk Bündner Pärke aufweist. Es scheint im untersuchten Gebiet auch der Fall zu sein, dass sich ein Entwicklungsnetzwerk bildet, da die Pärke eher Dienstleistungsbetriebe sind und nicht typische Industriebetriebe (auf welche die Strategische Allianz und das Regionale Netzwerk eher abzielen). Zudem sind die Naturpärke immer noch ein junges Themenfeld, in welchem nur bedingt Erfahrung vorhanden ist. Somit kann das Netzwerk auch in den Kontext der „Lernenden Region“ eingebettet werden. Es ist eine neue Informations- und Wissensquelle, ein kompensierendes Instrument der Regionalentwicklung (wenn bestehende Institutionen die vorhan-

denen Probleme nicht zufriedenstellend lösen können; Stichwort Abwanderung), es ist auch ein Ausdruck eines Vernetzungsbedarfs, der neue innovative Impulse geben kann (Trier, et al., 2003). Allerdings können gewisse Elemente des Regionalen Netzwerkes nicht abgestritten werden. Die Wichtigkeit der personalen Vernetzung, die geographische Konzentration der Unternehmen und die unbeständige Zusammenarbeit aber beständige Mitgliedschaft im Netzwerk können auch mit dem Netzwerk Bündner Pärke in Verbindung gebracht werden. Einziger Unterschied ist, dass nicht produziert wird, sondern positioniert.

Auch die Strategische Allianz weist klare Parallelen auf, mehr noch als das Regionalnetzwerk. Es geht ebenfalls um das Erlangen politischer Vorteile mit mittel- bis langfristigen, projekthaften Allianzen mit geringem Formalisierungsgrad. Die Anzahl Partner ist meist gering, was nur auf das „schlanke“ Netzwerk Bündner Pärke zutreffen würde (vgl. Kpt. 4.3.5).

Alle drei Typen weisen Eigenschaften auf, welche auf die Pärkesituation Graubünden zutreffen. Es kann allerdings keiner eindeutig zugeordnet werden, sondern das Netzwerk Bündner Pärke ist ein Beispiel, dass das auf alle der drei beschriebenen Netzwerke zutreffen könnte. Eine genaue Bezeichnung ist zu diesem Zeitpunkt nicht zwingend nötig, da für ein flexibles Netzwerk der Grundsatz gilt: Form and patterns follow function. Dazu ein Zitat aus einer Studie des Kantons Bern:

„Bei der Frage nach Organisations- oder Rechtsform kann grundsätzlich gesagt werden, dass ihre Bedeutung beschränkt ist, da die Rechtsformen eher „Grundtypen“ darstellen und im Einzelnen unterschiedlich ausgestaltet werden können.“ (Seewer & Friederich, 2008).

Am wichtigsten ist eine klare Zieldefinition und dass die Strukturen des Netzwerkes die Zielerreichung bestmöglich unterstützen.

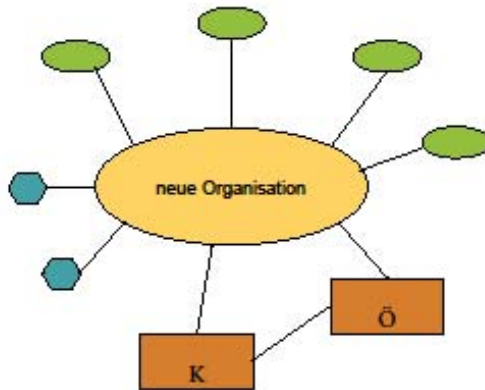
4.3.3 Netzwerk Prototypen

Aufgrund der Aussagen der Parkträgerschaften wurden drei Prototyp-Netzwerke erstellt, welche mögliche Varianten der Netzwerkorganisation darlegen (vgl. Abbildung 20).

Es werden dabei die Beziehungsgeflechte und die Steuerung des Netzwerkes dargestellt. Die genauen Funktionen, Grenzen, Strukturen und die Finanzierung des Netzwerkes, sowie die Rolle des Kantons müssen in einem Konsensverfahren mit allen Beteiligten ausgearbeitet werden. Dies sollte mit einer gut moderierten Veranstaltung jedoch keine grossen Probleme bereiten, da sich die Pärke grundsätzlich darüber einig sind, was sie wollen und was nicht.

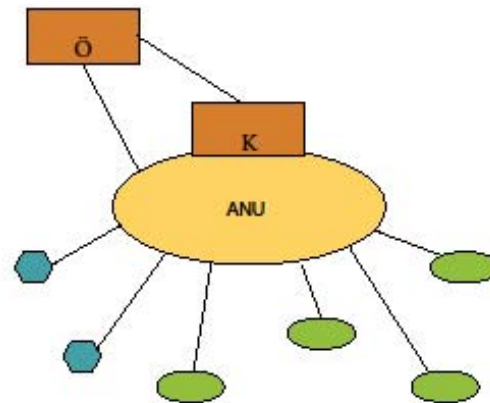
Steuerung durch eine neue Organisation

Kann neu gegründet werden oder der Kanton erteilt ein Mandat an eine bestehende Institution. Sie vertritt das gemeinsame Interesse der Pärke, dient als Anlaufstelle für operative Problemstellungen, koordiniert Aktivitäten und sorgt für eine gezielte strategische Positionierung der Pärke.



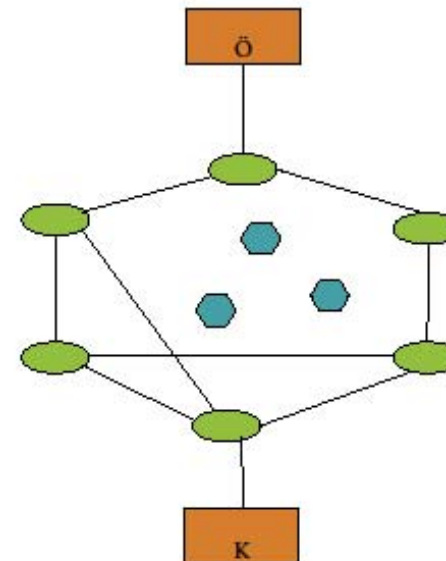
Steuerung durch den Kanton

Der Kanton organisiert und koordiniert die Aktivitäten der Pärke, wobei die Inhalte von den Pärken selbst bestimmt werden. Er ist Wissen- und Erfahrungsquelle, vernetzt die notwendigen Akteure und hilft den Pärken sich gemeinsam zu positionieren und vermarkten. Er regelt rechtliche Fragestellungen (z.B. Eintrag in Richtplan) und vereint die Stimme der Pärke gegenüber dem Bund und der Öffentlichkeit.




Steuerung durch die Pärke


Die Pärke organisieren sich selbst und garantieren somit ihre Unabhängigkeit. Sie entscheiden gemeinsam wie sie sich positionieren und werben bei Kanton und Öffentlichkeit um stärkere Unterstützung. Durch gezielte Projekte unterstützen sie sich auch gegenseitig. Der Kanton beteiligt sich durch Besteuerung vorhandener Ressourcen.



Legende Netzwerkdarstellung:

Knoten:  = Pärke

 = Projekte

 **Ö** = Öffentlichkeit/Bund

 **K** = Kanton

Kanten: 

Abbildung 20; Netzwerkprototypen

Im Folgenden werden die verschiedenen Prototypen auf ihre Vor- und Nachteile diskutiert.

„Steuerung durch die Pärke“

Der Vorteil dieses Prototyps liegt in der Garantie der Unabhängigkeit der Pärke. Sie laufen weniger Gefahr von Machtasymmetrien des regionalen Umfeldes beeinflusst zu werden (zu starke Einflüsse auf das Netzwerk von Seiten der Politik, von Vereinen und Institutionen aus verschiedensten Bereichen). Auch würde – bedingt durch die knappen Ressourcen der Pärke – sichergestellt, dass nur Themen bearbeitet würden, welche wirklich wichtig und dringend sind. Die knappen Ressourcen bergen jedoch die Gefahr, dass die Themen nicht fristgerecht oder gar nicht bearbeitet werden. Ein weiterer Nachteil ist, dass die Pärke weniger Gewicht haben, da sie schlecht verankert sind. Auch fehlt den Pärken eine allgemeine Anlaufstelle für operative Fragen.

„Steuerung durch eine neue Organisation“

Durch die Gründung einer neuen Organisation hat das Netzwerk grössere „Überlebenschancen“, da die Transformation der Inhalte und Projekte eher garantiert ist. Die Pärke haben durch einen einheitlichen Auftritt mehr „Stimmgewalt“. Es können auch weitere Themen bearbeitet werden als nur aufgabenspezifische Projekte. Allerdings laufen die Pärke unter Umständen Gefahr, dass zu weitläufige oder irrelevante Themen bearbeitet werden und die zusätzlichen Strukturen die Kommunikation verkomplizieren.

„Steuerung durch den Kanton“

Falls der Kanton die Koordination der Pärke übernimmt, liegen die Vorteile im Vorhandensein von Infrastruktur und Beziehungen über die Departementsgrenzen hinweg. Der Kanton kann bei den Pärken die nötigen Informationen abholen und hat einen guten Überblick, wo die Pärke stehen und welche Themen und Probleme aktuell sind. Auch kann er die Transformation erarbeiteter Ergebnisse sicherstellen und hat Kontrolle ob die gesprochenen Finanzhilfen rechtskonform eingesetzt werden. Der Kanton kann auch dem Bund gegenüber glaubhaft auftreten und auf vermehrte Unterstützung plädieren. Die Kantone GR/TI und GR/GL/SG müssen für den Nationalparkkandidat Adula und die Tektonikarena Sardona gemeinsam beim Bund die globalen Finanzbeiträge beantragen. Eine einheitliche Stelle könnte die überkantonale Zusammenarbeit effizienter gewährleisten.

Die Gefahren sind dieselben wie im oberen Abschnitt genannt. Zusätzlich droht eventuell die Gefahr, dass der Kanton zu sehr die Inhalte der Zusammenarbeit bestimmt. Das Hauptproblem liegt jedoch bei der Lobbyarbeit, welche der Kanton nicht ausführen darf und soll. Somit müssten sich die Pärke in diesem Anliegen eigens zusammenschliessen.

4.3.4 Verifizierung

Das Netzwerk Bündner Pärke könnte eine Mischung aus Strategischer Allianz und Entwicklungsnetwork sein.

„Steuerung durch eine neue Organisation“

Wenn diese operativ und strategisch tätig wäre, müssen die Kompetenzen gut verteilt sein. Sie kann beispielsweise bei einem Park angesiedelt sein, bei einer Universitären Institution, bei der Handelskammer oder bei Graubünden Ferien. Um zu gewährleisten, dass das Netzwerk die Interessen der Pärke vertritt, müssen diese das strategische Gremium sein.

Es wäre die effizienteste und kompetenteste Form. Auch könnten die Pärke, wenn Diskrepanzen mit der Verwaltung vorhanden sind, die entsprechenden Themen eigens bearbeiten.

Die Finanzierung ist ein Stolperstein, denn es ist die kostenintensivste Form. Dachverbände werden ungern finanziert, da die Ergebnisse zu wenig konkret sind. Die Pärke und der Kanton müssten beide Finanzen sprechen.

„Steuerung durch den Kanton“

Beim Kanton Bern ist es so, dass dieser das strategische Organ ist, er delegiert und kontrolliert und vergibt die operativen Aufgaben an Dritte. So könnte es auch im Kanton Graubünden sein; die kompetenteste Stelle dafür ist ganz klar die Fachstelle in Wergenstein.

Der Kanton Graubünden hat (wie die meisten anderen Kantone auch) zu wenig Ressourcen, um die Koordinationsaufgabe (Know-how-Austausch, Qualifizierung, gemeinsame Projekte, Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung, Vertretung (in der Wirtschaft), und so weiter) seriös wahrzunehmen. Auch für die gesellschaftliche und politische Verankerung reicht die Zeit nicht. Es wäre für ihn auch von Vorteil, wenn er dies durch ein Mandat an Dritte gewährleisten könnte. So kann er auch sicherstellen, dass sich seine Pärke bezüglich Performance, Management und Angeboten auszeichnen.

Allerdings hat der Kanton eine gewisse Offizialität. Er hat einen gesetzlichen Auftrag und dadurch auch einen gewissen Status. Der Kanton Graubünden hat mit seinen fünf Pärken und dem Nationalpark als Flaggschiff eine überdurchschnittliche Position in der Pärkelandschaft. Er muss sich bewusst sein, dass eine der Konsequenzen davon ist, vermehrt Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Besonders in den erwähnten Bereichen Know-how, Positionierung und qualitatives Management.

In jedem Falle müssen strategische und operative Kompetenzen klar getrennt werden. Die Steuerung soll immer durch die Pärke geschehen, aber die Ausführung durch eine neue Organisation (welche auch Ideen einspeisen kann). Der Kanton soll die Finanzierung für Öffentlichkeitsarbeit, Weiterbildung, Qualifizierung, Erfahrungsaustausch und das ganze Management (gemeinsame Entwicklung von Managementtools) übernehmen und die Pärke bezahlen die Lobbyarbeit.

Eine andere politisch wichtige Frage ist: Gibt es ein solidarisches Netzwerk? Wenn ein Park ein Anliegen hat, welches nicht alle Pärke betreffen, aber politischer Unterstützung bedarf, kann ein Netzwerk diese liefern. Dies gilt auch für die Ergebnisse von Projekten. Obwohl nicht immer alle Pärke bei der Umsetzung beteiligt sind, können trotzdem alle von den Ergebnissen profitieren.

4.3.5 Kooperationspartner

Im Verlaufe der Arbeit und mit dem Versuch die Aufgaben des Netzwerks zu definieren kam immer mehr die Frage nach Art und Anzahl Partner auf. Wann ist das Netzwerk zu gross, wann zu klein? Wer soll/kann/darf beitreten? Sollen sich nur die Pärke vereinigen oder weitere Akteurgruppen? Wenn ja, wer und wie viele? Auf diese Fragen wird im Kapitel 4.5.1 eingegangen. Nachfolgend werden die Ergebnisse aus den Interviews präsentiert.

Schlank oder offen?

Die generelle Stimmung der Pärke plädiert für ein schlankes Netzwerk, mit nur den Pärken als Mitglieder, grundsätzlich sind die Pärke aber auch offen für weitere Mitglieder, zum Beispiel aus der Politik, dem Naturschutz oder der Regionalentwicklung.

Die Vorteile eines schlanken Netzwerkes wären sicherlich eine effizientere, unabhängigere und schnellere Konsensfindung sowie einfache Kommunikationsstrukturen und Netzwerksteuerung. Allerdings wäre das Netzwerk weniger breit abgestützt (kleineres Akteurnetz) und durch eine kleinere Anzahl Beteiligter auch weniger aussagekräftig.

4.3.6 Verifizierung

Wenn festgestellt wird, dass es sich bewährt, weitere Partner miteinzubeziehen, dann ist das sehr empfehlenswert. Ansonsten würden Kooperationen von Fall zu Fall mehr Sinn machen. Anstelle von Subnetzen, werden mehr Projekt- und Arbeitsgruppen empfohlen, welche vom Netzwerk geleitet und administriert werden. Somit hat das Netzwerk auch die Kontrolle, ob die Ideen sachgemäss umgesetzt werden. Aber auch dort sollten nur so viele Arbeitsgruppen wie nötig entstehen, denn sie brauchen viele Ressourcen.

Das Netzwerk Schweizer Pärke steht als Ansprechpartner zur Verfügung.

4.3.7 Netzwerkorganigramme

Nach dem Verifizierungsgespräch war klar, dass die Prototypen zu wenig differenziert aufzeigen, wer welche Aufgaben zu erfüllen hat. Daher wurden zwei Varianten der Prototypen noch ausdifferenziert, nämlich die Modelle „Steuerung durch eine neue Organisation“ und „Steuerung durch den Kanton“. Das dritte Modell „Steuerung durch die Pärke“ wurde ausgeschieden. Es spiegelt im Prinzip das aktuelle System mit der IG Plattform Bündner Pärke, welche im Alleingang das politische

Umfeld bearbeitet. In der Praxis hat sich nun gezeigt, dass dies eher eine strategische Vereinigung ist und die Pärke nicht die Kapazität haben (keiner der Pärke), sich aktiv um die Umsetzung der Ideen zu bemühen.

Im Gespräch mit Herrn Weissen wurden auch leichte Diskrepanzen bezüglich Erfüllung der Forschungshypothese ersichtlich. Zu diesem Zeitpunkt ist es für die Pärke noch nicht relevant operative Aufgaben zusammenzulegen. Hauptziel und Kernaufgabe sind, den politischen Rückhalt zu fördern und stärker unterstützt zu werden. Es kann sinnvoll sein, zu einem späteren Zeitpunkt wieder darauf zu sprechen zu kommen, es aber jetzt schon bei der Organisation zu berücksichtigen. Denkbar wäre eine Zusammenarbeit im Bereich Administration, Lohnbuchhaltung, Abklärung der Haftung von Exkursionsleiter/-anbieter, gemeinsame Evaluationsmethoden erarbeiten und so weiter.

Netzwerkmodell „Kanton“

Es wäre denkbar, dass das Modell an jenes des Kantons Bern angelehnt ist; die Pärke lancieren Projekte und reichen sie beim Kanton ein. Werden diese bewilligt und finanziert, bearbeiten sie die Pärke selber oder der Kanton erteilt das Mandat an Dritte.

Die Verteilung der Kompetenzen ist in Abbildung 21 dargestellt. Die Pärke und der Kanton sind das strategische Gremium, die operative Umsetzung übernimmt der Kanton. Das Basisprojekt beinhaltet den Austausch von Know-how und Erfahrung, Qualifizierung, Weiterbildung, gemeinsame Projekte, Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung, Vertretung (in der Wirtschaft) und das ganze Management (gemeinsame Entwicklung von Managementtools). Die Lobbyarbeit wird von den Pärken eigens organisiert und finanziert. Die Beziehungen zu anderen Organisationen, Institutionen, Privaten, Unternehmen und NGO's sind optional oder können bei Bedarf aktiviert werden. Sie sollen aufzeigen, dass das Netzwerk bei Bedarf erweitert werden kann.

Der Vorteil dieser Variante ist, dass beim Kanton bereits Infrastrukturen und Know-how vorhanden sind. Allerdings ist der Verwaltungsapparat oft ein wenig schwerfällig und die Pärke wären vom Kanton abhängig.

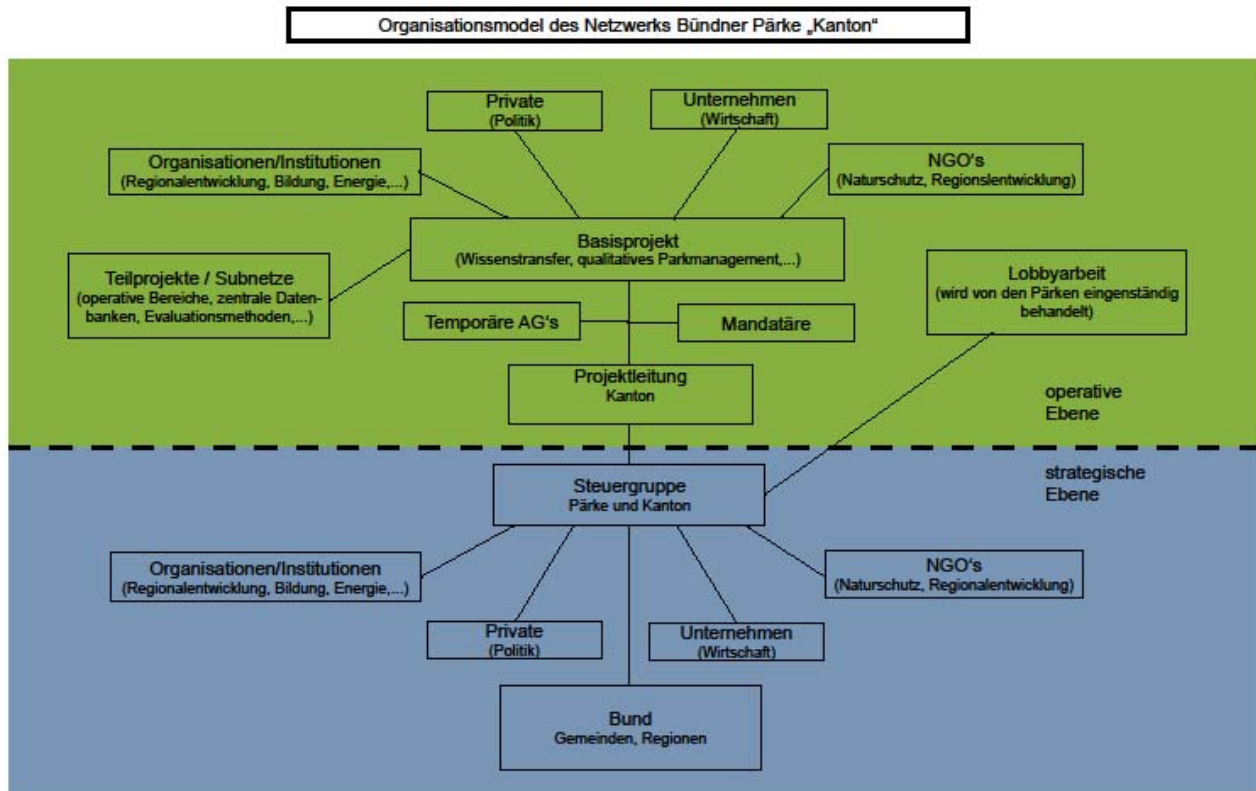


Abbildung 21; Organisationsmodell Variante "Kanton". Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an eine Referatsabbildung von U.Stalder, Tagung des Verbandes der Naturpärke Österreichs, Weissbach bei Lofer, 30. Mai 2008, S. 13.

Netzwerkmodell „neue Organisation“

Bei diesem Modell sind es die Pärke, welche die strategische Führung übernehmen und eine neue Organisation, welche die operative Verantwortung übernimmt (vgl. Abbildung 22). Das Basisprojekt beinhaltet den Austausch von Know-how und Erfahrung, Qualifizierung, Weiterbildung, gemeinsame Projekte, Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung, Vertretung (in der Wirtschaft), das ganze Management (gemeinsame Entwicklung von Managementtools) und die Lobbyarbeit. Die Beziehungen zu anderen Organisationen, Institutionen, Privaten, Unternehmen und NGO's sind optional oder können bei Bedarf aktiviert werden. Sie sollen aufzeigen, dass das Netzwerk bei Bedarf erweitert werden kann.

Diese Variante ist effizient und kompetent, allerdings ist die Finanzierung ein grosser Stolperstein.

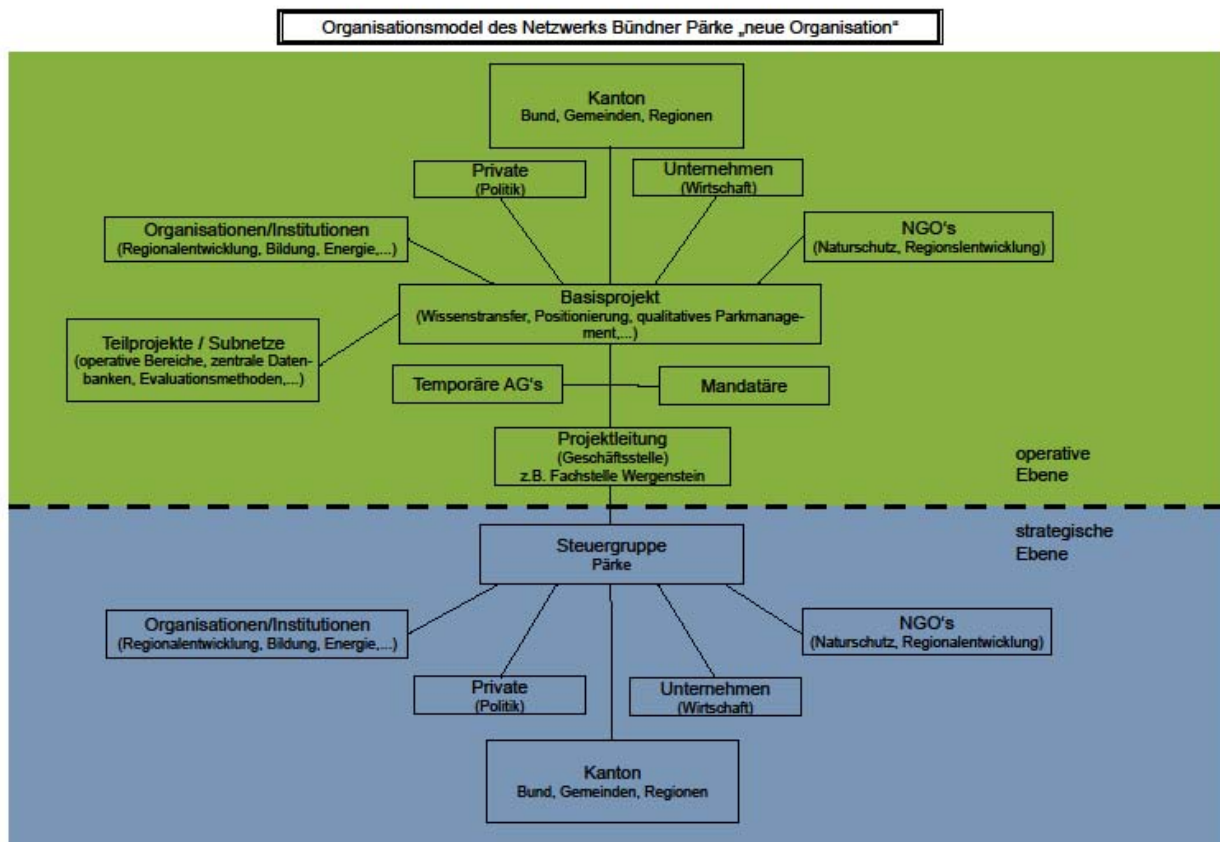


Abbildung 22; Organisationsmodell Variante "neue Organisation". Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an eine Referatsabbildung von U.Stalder, Tagung des Verbandes der Naturpärke Österreichs, Weissbach bei Lofer, 30. Mai 2008, S. 13.

4.4 Quintessenz

Das Netzwerk Bündner Pärke soll in erster Linie die Pärke gegenüber der Öffentlichkeit repräsentieren und die Parkidee in Wirtschaft und Politik verankern. Auch haben die Pärke das Bedürfnis nach einer Anlaufstelle oder Austauschplattform für Fragen bezüglich qualitativem Parkmanagement, Markenarchitektur und Marketing, räumlicher Sicherung, Finanzierung, Rollenklärung und allgemein Wissens- und Erfahrungsaustausch. Dafür kann eine neue Organisation gegründet werden oder der Kanton kann die Koordination der Aktivitäten übernehmen.

Der Kanton Graubünden hat eine aussergewöhnliche Stellung in der Pärkelandschaft Schweiz. Er ist überaus reich an authentischen Kultur- und Naturlandschaften. Er ist nicht nur der Kanton mit den meisten Pärken in der Schweiz, sondern auch mit einer grossen Vielfalt an Parktypen. Dies bietet eine grosse Chance, die es wahrzunehmen gilt. Er sollte seine Pärke präsentieren und das vorhandene Potential ausschöpfen. Eine gemeinsame Entwicklungsstrategie zusammen mit den Pärken zu erarbeiten, wäre dabei hilfreich. Für den Kanton ist es von Vorteil, gut vernetzte Naturpärke zu haben. Durch die gemeinsame Positionierung können die Regionen gezielt gestärkt und

gefördert werden. Die Projekte und Initiativen können auf andere Politikbereiche abgestimmt werden und gewinnen so an Effizienz. Der Kanton hat auch die Möglichkeit, das touristische Potential der Pärke durch einen gemeinsamen Marktauftritt besser auszuschöpfen und in neuen Zielmärkten einheitlich aufzutreten.

Durch den Austausch der Pärke untereinander werden neue Ideen generiert und auf aktuelle Themen, Trends und Veränderungen in der Umwelt kann schneller und effektiver reagiert werden. Nicht zuletzt hat der Kanton auch einen soliden Überblick und die Kontrolle über die Pärke.

4.5 Empfehlungen zum weiteren Vorgehen

In diesem Kapitel werden Vorschläge zum weiteren Vorgehen gemacht. Dies beinhaltet den ersten Schritt zur detaillierten Abgrenzung des Netzwerks, eine Anregung zur Wahl der Netzwerkpartner und abschliessend wird ein Beispielprojekt vorgestellt.

4.5.1 Startworkshop

In einem ersten Schritt sollte der Kanton einer externen Institution den Auftrag geben den Startworkshop durchzuführen (idealerweise der Fachstelle für Tourismus und nachhaltige Entwicklung in Wengenstein, welche sich schon mit der Thematik auseinandergesetzt hat), damit sich die Pärke und der Kanton auf eine Organisationsform (und Rechtsform) und Inhalte einigen können. Zentral dabei ist eine präzise Formulierung der Zielvorstellungen. Im gleichen Zug soll auch ein Startprojekt definiert werden (vgl. Kpt. 4.5.2), um mit der Umsetzung nahtlos zu beginnen (Ergebnisse transformieren). Kommunikationskultur und -struktur sowie die Finanzierung sollen möglichst konkret definiert und abgeklärt werden.

Hier sei vermerkt, dass in einer gesunden Regionalentwicklung alle vorhandenen Parteien miteinbezogen werden sollten. Bei jenen, die eine grosse Stimmkraft haben, sollte besonders vorsichtig vorgegangen werden. Am besten ist es, sich von Anfang an darum zu kümmern, dass niemand vergessen wird und das Zielsystem genau auf vorhandene Akteure untersucht wird. Dies kann unter Umständen rückwirkend unangenehme Folgen haben. Fühlt sich beispielsweise eine Partie ausgeschlossen (mag dies auch unabsichtlich gewesen sein) kann es sein, dass diese sich gegen das Netzwerk stellt. Auch macht es Sinn von Anfang an jede mögliche Unterstützung zu finden.

4.5.1 Art und Anzahl Partner

Nachdem sich die Pärke und der Kanton über die Ziele und Form des Netzwerkes geeinigt haben, kann es dann eine Teilaufgabe des Netzwerkes sein (oder eines Subnetz) die „Akteurwolke zu durchforsten“, das heisst mögliche weitere Partner für das Netzwerk zu gewinnen (aus Politik, Privatwirtschaft, NGO's etc.).

In einem zweiten Schritt wird von Netzwerk mit „allen“ Akteuren eine Zukunftskonferenz abgehalten, an welcher die Vorstellungen über eine gemeinsame Entwicklungsstrategie ausgetauscht werden. Das Ziel ist, Rollenklärung und Aufgabenteilung, Ideengenerierung und Vernetzung zu fördern. Verschiedene Subnetze (falls welche entstehen) bearbeiten dann die verschiedenen Themenbereiche und Projekte. Output des Netzwerks können Projekte, Produkte und Initiativen sein, welche alle gleiches Ziel verfolgen. Synergien sind in verschiedensten Bereichen denkbar, zum Beispiel im Rahmen der Regionalverbandsaufgaben.

Der Einbezug der verschiedenen Akteure geht über die Erfüllung der Kernaufgabe des Netzwerks hinaus, ist aber eine Chance, viele verschiedene Gruppen in die Entwicklung der Pärke miteinzubeziehen und dadurch Ressourcen zu vereinen.

4.5.2 Beispielprojekt

Das Beispielprojekt soll aufzeigen, wie die Zusammenarbeit im Netzwerk aussehen könnte. Aus den Informationen der Interviews lassen sich drei wichtige Hauptprojekte ableiten, namentlich den Erfahrungs- und Know-how-Austausch, die Lobbyarbeit und das Marketing/Markenarchitektur. Insgesamt wird die Lobbyarbeit am meisten erwähnt und am stärksten Gewichtet. Daher wird vorgeschlagen in dem Bereich ein erstes Projekt zu starten. Dies könnte wie folgt aussehen:

Beispielprojekt Lobbyarbeit

Das Ziel des Projektes ist es, den politischen Rückhalt im Kanton zu fördern. Die Regierung soll die Verwaltung auffordern, die Pärke besser zu unterstützen und zu fördern und sich auch beim Bund für vermehrte Unterstützung einzusetzen.

Dafür muss der Nutzen der Pärke aufgezeigt und Sympathie und Identifikation erhöht werden. Die Pärke verleihen ihren gemeinsamen Anliegen und Zielsetzungen durch konkrete Projekte Glaubhaftigkeit. Sie erarbeiten gemeinsam Argumente, welche den Nutzen der Pärke auch für den Kanton aufzeigen. Sie entwickeln in einem weiteren Schritt eine Strategie, wie sie ihre Beziehungen zum Parlament stärken können. Da dies eine kontinuierliche Aufgabe ist, müssen regelmässig Aktionen und Veranstaltungen durchgeführt werden, um die Beziehungen zum Parlament zu pflegen.

Nachdem sich die Pärke im Vorfeld getroffen haben, um ein Argumentarium und die wichtigsten Anliegen an die Regierung zu formulieren, organisiert das Steuerungsteam des Netzwerkes eine offizielle Veranstaltung:

- Eingeladen werden strategisches und operatives Management der Pärke (Präsidenten und Geschäftsleiter) und Regierungsmitglieder (Parlamentarier und Regierungsrat Martin Jäger)
- Gastgeber ist einer der Pärke: Die Gäste sollen spüren, dass der Park lebt.

- Durch das Erlebnis eines einmaligen Natur- oder Kulturgutes werden emotionale Bande geknüpft und Identifikation gestiftet. Diese helfen den Rückhalt zu stärken.
- Eine Informationsveranstaltung gibt Überblick über die wichtigsten Fakten, Anliegen, Ideen und Wünsche der Pärke und zeigt auf, warum die Pärke ein Vorteil für den Kanton Graubünden sind.
- Ein köstliches Essen oder Apéro untermalt die wichtigsten Faktoren kulinarisch.
- Es wird genug Zeit und Raum für den persönlichen Austausch eingeplant. Dies dient der Schaffung einer sozialen Basis, Vertrauen und neue Ideen können entstehen.
- Wenn möglich kann eine Zusammenhalts fördernde Gruppenaktivität eingebaut werden. Sie muss auf die Teilnehmer abgestimmt sein. Neben viel Spass generiert sie meist auch einen bleibenden Eindruck.

5 Diskussion

5.1 Bilanz

Es hat sich gezeigt, dass eine solide Herleitung der effektivsten Organisationsform für ein Netzwerk sehr aufwendig ist (vgl. auch Thom & Wenger, 2002). Zwei Beispiele mit ähnlicher Thematik liefert die JGK des Kantons Bern (Studie zur sozioökonomischen Tragfähigkeit des regionalen Naturpark-Projekts Diemtigtal und zu Organisationsmodellen für Parkträgerschaften). Trotzdem müssen viele Aspekte nochmals genau analysiert werden, zum Beispiel wer in der Steuergruppe sitzt, welche Inhalte bearbeitet werden, wie die Abstimmung auf andere raumwirksame Tätigkeiten gehandhabt wird, wer und wie die operative Ebene des Netzwerks bestimmt, ob weitere Partner miteinbezogen werden und so weiter.

In Anbetracht der Stellung, die der Kanton Graubünden in Bezug auf die Pärke innehat, macht es nach Ansicht der Autorin Sinn, ein vom Grund auf stabiles, zuverlässiges, kompetentes und effizientes Netzwerk als neue Organisation zu errichten. Der Kanton Graubünden sollte mit seinen Pärken aus dem Vollen schöpfen.

5.2 Arbeitsprozess

Die Erarbeitung des Leitfadens war spannend und auch eine Herausforderung, da die Brauchbarkeit der Resultate schliesslich von seiner Qualität (und Quantität) abhängen würde. Der erste informelle Testlauf hat gezeigt, dass sich ein guter Leitfaden nicht am Samstagnachmittag beim Tee trinken erstellen lässt. Im Nachhinein werden folgende Verbesserungen vorgeschlagen: Die erste Hälfte darf gekürzt werden. Die Einstiegsfrage (persönlicher Hintergrund, welcher Bezug schaffen soll) kann weggelassen werden, da die Informationen schon bekannt oder irrelevant waren. Die Wirkungskategorien waren ebenfalls unnötig, da davon ausgegangen werden kann, dass die Befragten in dem Kontext nur die wichtigsten Defizite aufzählen, immer auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit. Die Tabelle zur Bewertung der Kooperationsinhalte war zu lang für die Interviewdurchführung. Eine sorgfältige Reduktion hätte wahrscheinlich Resultate mit vergleichbarer Aussagekraft hervorgebracht. Der zweite Teil – Fragen zu Form und Struktur des Netzwerkes – hätte vertiefter und detaillierter abgefragt werden müssen. Dafür war die Literaturrecherche im Theorieteil zwar sehr hilfreich, hat aber die nötigen Merkmale nicht vollständig abgedeckt. Die letzte Forschungsfrage hätte daher noch differenzierter ausfallen sollen.

Die Fragemethoden wurden als passend und abwechslungsreich empfunden.

Die Idee, den morphologischen Kasten als Filter zu benutzen, um geeignete Kooperationsformen zu bewerten, ist grundsätzlich gut, hat aber nicht funktioniert. Es hätte eine detailliertere Recherche gebraucht um sämtliche Kasten zu erstellen. Im Verlauf der Interviews wurde immer offensichtlicher, dass die in der Literatur beschriebenen Kooperationsformen keine grosse Relevanz für

das Ziel der Arbeit hatten. Somit ist auch der Literaturteil stetig kleiner geworden. Die Merkmale dienten teilweise dem Beschrieb des Netzwerks Bündner Pärke (langfristige Zusammenarbeit, Workshops, etc.) ansonsten waren die Merkmale jedoch zu betriebswirtschaftlich, zumal die Pärke keine Betriebe im klassischen Sinne darstellen.

Ein beachtlicher Teil dieser Arbeit bestand darin, das Vorgehen neu zu definieren und geeignete Methoden zu finden um die gewünschten Resultate zu erzielen. Was mit dieser Arbeit bezweckt werden sollte war klar, aber der Weg dorthin musste immer wieder justiert werden. Die Literaturrecherche über Rechtsformen und betriebswirtschaftliche Aspekte der Unternehmensnetzwerke sowie Unternehmensorganisation machte klar, dass es im Umfang dieser Arbeit nicht möglich ist, dies bezüglich aussagekräftige Resultate zu erzielen. Ein Hauptmerkmal der Netzwerke ist die starke Beteiligung und Einbringung der Teilnehmer. Die Struktur muss dem Zwecke dienen. Welchen Sinn macht es also die Form vorzugeben, wenn die Beteiligten noch zu unterschiedliche Vorstellungen von Inhalt und Zweck des Netzwerks haben? Im Verlaufe der Arbeit hat sich gezeigt, wo für die Pärke die Schwerpunkte liegen und dass es folglich mehr Sinn macht, verschiedene Netzwerkprototypen zu diskutieren, da die Erarbeitung der Form durch die Teilnehmenden geschehen muss.

5.1 Schlusswort

Die Beschäftigung mit den Pärken im Kanton Graubünden und mit den Netzwerken an sich war äusserst spannend und lehrreich. Sie sind in meinen Augen eine sehr wertvolle Erscheinung. Sie sind Zeitzeugen ihrer Regionen und Ausdruck der dort lebenden Menschen, entstanden durch Visionen und starkes Engagement. Dies sind auch die Eindrücke, welche ich von den Parkträger-schaften (zumindest den meisten) nach Hause genommen hatte. Ich war erstaunt und gerührt mit wie viel Offenheit, Sympathie und Wohlwollen mir die Personen entgegen kamen.

Der Spagat zwischen Theorie und Praxis verlangte einen ständigen Wechsel zwischen dem Erarbeiten von Inhalten und strategischem Planen, was mit gewissen Unsicherheiten verbunden war. Diese Arbeit soll den Ansprüchen der Wissenschaft gerecht werden und gleichzeitig praxisnah und vor allem praxistauglich sein. Mit der herzlichen und professionellen Unterstützung meiner Betreuer finde ich, ist dies auch gelungen. Sie haben mich ermutigt mich auf mein Fachwissen zu verlassen und haben dazu beigetragen, dass mich mein persönlicher Lernprozess nicht nur auf fachlicher sondern auch emotionaler Ebene freut.

Vielen herzlichen Dank!

6 Quellenverzeichnis

6.1 Bücher und Berichte

- Borkenhagen, P., Jäkel, L., Kummer, A., Megerle, A., & Vollmer, L.-M. (2004). Netzwerkmanagement. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung.
- Elsholz, U., Habenicht, T., Pross, G., & Skroblin, J.-P. (2004). Anleitung zum Knüpfen gewerkschaftlicher Netzwerke. Hamburg: Projekt KomNetz.
- Frese, E., Graumann, M., & Theuvsen, L. (2012). Grundlagen der Organisation; Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hagenhoff, S. (2004). Kooperationsformen: Grundtypen und spezielle Ausprägungen. Göttingen: Institut für Wirtschaftsinformatik, Georg-August-Universität.
- Killich, S., & Luczak, H. (2003). Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Mayer, A. (2000). Strategische Unternehmensnetzwerke und Marketing. Regensburg: Roderer Verlag.
- Morschett, D., Zentes, J., & Swoboda, B. (2005). Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Moser, H. (2003). Instrumentenkoffer für die Praxisforschung. Ettenheim: Verlag Pestalozzianum.
- Porst, R. (2011). Frageboden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sydow, J. (1992). Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sydow, J. (2006). Management von Netzwerkorganisationen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Teusler, N. (2008). Strategische Stabilitätsfaktoren in Unternehmenskooperationen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Thom, N., & Wenger, A. (2002). Die effiziente Organisation. Glattbrugg: Ziegler Druck- und Verlags-AG.
- Trier, M., Baltin, M., Brödel, R., Busch, S., Flachmeyer, M., Gogolek, K., et al. (2003). Lernen im sozialen Umfeld. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung.
- Wodja, F., & Barth, A. (2006). Innovative Kooperationsnetzwerke. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

6.2 Andere Dokumente

BAFU (Hrsg.), 2008: Pärke von nationaler Bedeutung. Richtlinie für Planung, Errichtung und Betrieb von Pärken. Umwelt-Vollzug Nr. 0802. Bundesamt für Umwelt, Bern. 106 S.

BAFU (Hrsg.) 2010: Pärke von nationaler Bedeutung: Markenhandbuch – Teil 1. Mitteilung des BAFU als Vollzugsbehörde an Gesuchsteller. Anleitung zur Kommunikation der Marke. Umwelt-Vollzug Nr. 1020. Bundesamt für Umwelt, Bern. 25 S.

Bundesgesetz über den Natur- und Heimatschutz (NHG) (1. Juli 1966). SR 451 (Stand am 1. Januar 2012).

Gesetz über die Pärke von nationaler Bedeutung und Weltkulturerbe gesetz (PWG). (2012)

Graubünden (2008-2011). *Neue Regionalpolitik im Kanton Graubünden*. Chur.

IG Plattform Bündner Pärke. Sitzungsprotokoll vom 2. 8. 2011, Hotel Albula, Tiefencastel).

IG Plattform Bündner Pärke, Adressliste Netzwerk Bündner Pärke, (2010). (Stand Dezember 2010)

Verordnung über die Pärke von nationaler Bedeutung (PäV). (7. November 2007). SR 451.36 (Stand am 1. Januar 2008)

6.3 Internet

Netzwerk Schweizer Pärke, Portraits. Abgerufen am 4. September 2012 von www.paerke.ch

Netzwerk Schweizer Pärke, Übersicht. Abgerufen am 26 April 2012 von www.paerke.ch

Netzwerk Schweizer Pärke, Was ist ein Park? Abgerufen am 4. September 2012 von www.paerke.ch

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1; Geographische Parkübersicht. Quelle: map.geo.admin.ch. (c): swisstopo, BAFU | 8 |
| Abbildung 2; Eindrücke aus dem Parc Adula. Quelle: www.parcadula.ch, abgerufen am 28.8.12... | 8 |
| Abbildung 3; Eindrücke aus dem Parc Beverin. Quelle: www.naturpark-beverin.ch, abgerufen am 28.8.12..... | 9 |
| Abbildung 4; Eindrücke aus dem Parc Ela. Quelle: www.parc-ela.ch, abgerufen am 28.8.12..... | 10 |
| Abbildung 5; Eindrücke aus der Biosfera Val Müstair. Quelle: www.biosfera.ch, abgerufen am 28.8.12..... | 10 |
| Abbildung 6; Impressionen aus der Tektonikarena Sardona. Quelle: www.unesco-sardona.ch, abgerufen am 28.8.12..... | 11 |
| Abbildung 7; Eindrücke aus dem Schweizerischen Nationalpark. Quelle: www.nationalpark.ch, abgerufen am 2.9.12..... | 12 |
| Abbildung 8; Schema 'Strategie Bündner Pärke' von Stefan Forster, Fachstelle TNE, 7433 Wergenstein..... | 13 |
| Abbildung 9; Mind Map mit Kooperationsinhalten. Quelle: eigene Darstellung | 14 |
| Abbildung 10; Akteurwolken des Kt. GR. Quelle: eigene Darstellung | 17 |
| Abbildung 11; Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie. Quelle: Morschett, Zentes, & Swoboda (2005), S. 386..... | 19 |
| Abbildung 12; mögliche Netzwerkstrukturen. Quelle: Morschett, Zentes, & Swoboda (2005), S. 390..... | 21 |
| Abbildung 13; Morphologischer Kasten von Netzwerkmerkmalen. Quelle: eigene Darstellung | 22 |
| Abbildung 14; Morphologischer Kasten der Strategischen Allianz. Quelle: eigene Darstellung | 23 |
| Abbildung 15; Morphologischer Kasten des Regionalnetzwerkes. Quelle: eigene Darstellung..... | 24 |
| Abbildung 16; Morphologischer Kasten des Entwicklungsnetzwerkes. Quelle: eigene Darstellung..... | 26 |
| Abbildung 17; Arbeitsvorgehen und verwendete Methoden. Quelle: eigene Darstellung..... | 27 |
| Abbildung 18; Gesamtgewichtung der Arbeitsfelder bezüglich Potential der ZA. Quelle: eigene Darstellung..... | 39 |
| Abbildung 19; Morphologischer Kasten Netzwerk Bündner Pärke. Quelle: eigene Darstellung..... | 43 |
| Abbildung 20; Netzwerkprototypen | 46 |
| Abbildung 21; Organisationsmodell Variante "Kanton". Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an eine Referatsabbildung von U.Stalder, Tagung des Verbandes der Naturpärke Österreichs, Weissbach bei Lofer, 30. Mai 2008, S. 13..... | 51 |
| Abbildung 22; Organisationsmodell Variante "neue Organisation". Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an eine Referatsabbildung von U.Stalder, Tagung des Verbandes der Naturpärke Österreichs, Weissbach bei Lofer, 30. Mai 2008, S. 13..... | 52 |

Tabellenverzeichnis


| | |
|---|-------------|
| Tabelle 1; Von den Parkträgerschaften zu beurteilende Arbeitsfelder. Quelle: eigene Darstellung | 38 |
| Tabelle 2; Merkmalvergleich der verschiedenen Netzwerktypen. Quelle: eigene Darstellung | 44 |
| Tabelle 3; Netzwerkmerkmale bewertet. Quelle: eigene Darstellung, Merkmale aus Hagenhoff (2004) und Borkenhagen, Jäkel, Kummer, Megerle, & Vollmer, (2004). | XXV |
| Tabelle 4; Gesamtbewertung der Kooperationsinhalte. Quelle: eigene Darstellung | XXVII |

Anhang

Anhangsverzeichnis


| | |
|--|--------|
| A. Aufgabenstellung und Terminplan | I |
| B. Plagiatserklärung | IV |
| C. Fragebogengestaltung | V |
| D. Interviewleitfaden | VIII |
| E. Orientierungshilfen, Einverständniserklärung und Postscript | XVII |
| F. Qualitative Auswertung | XXI |
| G. Quantitative Auswertung | XXV |
| H. Gesprächsprotokoll A. Weissen | XXVIII |
| I. Poster | XXXII |
| J. Arbeit in digitaler Form | XXXIII |

A. Aufgabenstellung und Terminplan

| | | |
|---|--|---|
|  | Aufgabenstellung für die Projekt-, Literatur-, Semester- und Bachelorarbeit | Code: F235-01c Seite: 1 / 3 Datum: 18.10.2011 |
|---|--|---|

Institut für Umwelt und natürliche Ressourcen

| | | |
|------------------------|--|---|
| Name StudentIn | Ulrich Tabea | |
| Studienjahrgang | UI 08 | |
| Titel | Netzwerk Bündner Pärke? | |
| Vertraulich | <input type="checkbox"/> ja <input checked="" type="checkbox"/> nein | |
| Fachgebiet | Environmental Education | |
| KorrektorInnen | 1. | Name: Kellenberger Remo Adresse: Center da capricorns hotel piz vizàn, 7433 Wergenstein Tel.Nr.: 081 630 70 81 E-Mail: krem@zhaw.ch |
| | 2. | Name: Stalder Ueli Adresse: AGR, Nydegasse 11/13, 3011 Bern Tel.Nr.: 031 633 73 05 E-Mail: ueli.stalder@jgk.be.ch |
| | 3. | Name: Gwendolin Bitter Adresse: Center da capricorns hotel piz vizàn, 7433 Wergenstein Tel.Nr.: 081 630 70 81 E-Mail: gwendolin.bitter@zhaw.ch |

| | | |
|--|--|---|
|  <small>LEARNING AND TECHNOLOGY</small> | Aufgabenstellung für die Projekt-, Literatur-, Semester- und Bachelorarbeit | Code: F235-01c Seite: 2 / 3 Datum: 18.10.2011 |
| Aufgabenstellung <ul style="list-style-type: none"> • Ausgangslage • Zielsetzungen • Zusätzliche Auftragsmodalitäten | <p>Ausgangslage:</p> <p>Die verschiedenen Naturpärke gewinnen in der Schweiz immer mehr an Bedeutung. Gesetzliche Grundlage für die Pärke von nationaler Bedeutung (PnB) bildet das 2007 teilrevidierte Natur- und Heimatschutzgesetz (NHG) und die Pärkeverordnung (PäV). Das Bundesrecht verpflichtet die Kantone regionale Bestrebungen für Errichtung und Erhalt von PnB zu unterstützen (Art. 23i NHG) und bei der Koordination der Pärke mitzuwirken (Art. 28 NHG).</p> <p>Ein Park stellt für eine Region eine grosse Entwicklungschance dar, allerdings fehlt in den meisten Kantonen eine übergeordnete Koordinationsstelle. Seit 2008 haben bisher 6 Kantone solche Regeln erlassen. Im Kanton Graubünden existiert eine Interessensgruppe Pärke und er sieht vor im Rahmen einer Ergänzung des Kantonalen NHG eine Regelung PnB zu erlassen.</p> <p>Als Pionier in der kantonalen Pärkearbeit hat der Kanton Bern bereits 2006 die JGK (Justiz-, Gemeinde und Kirchendirektion) beauftragt, den Vollzug der kantonalen Parkpolitik in einer Verordnung zu regeln. Zuständige Stelle innerhalb der JGK ist das Amt für Gemeinden und Raumordnung. Es schliesst mit den Parkträgerschaften Leistungsverträge ab, kann Finanzhilfen gewähren, koordiniert die Parkförderung, etc.</p> <p>Zielsetzung:</p> <p>Der Kanton Graubünden kann 4 PnB und einen Nationalpark (mit eigener Gesetzgebung) ausweisen: Beverin, Ela, Adula, PNS und die Biosfera Val Müstair. Diese 5 Pärke sollen sich trotz gemeinsamem Auftreten verschieden positionieren. Die Koordination von Projekten und Massnahmen dient der Schaffung von Synergien und Beseitigung von Doppelspurigkeiten. In dieser Arbeit soll die Grundlage für eine Strategie für effizientere Zusammenarbeit und eine verbesserte Kommunikation der Pärke im Kanton Graubünden entworfen werden. Diese nimmt auch Bezug auf Strategien in anderen Bereichen wie z.B. Land- und Forstwirtschaft, Tourismus, Regionalentwicklung, Natur- und Landschaftsschutz, Energie und Verkehr, etc.</p> <p>Mögliche Themen: Organisation, Entwicklungskonzepte/-strategien, Kommunikation, Signalistik, Positionierung, Produkte, Tourismus, Umweltbildung, Forschung, Politik, Nachhaltige Entwicklung, Naturschutz/Arbeitseinsätze.</p> <p>Die zu bearbeitenden Themen werden durch qualitative Befragungen von praxisnahen Fachpersonen herausgeschält. Dabei handelt es sich um Parkträgerschaften, Beamte oder Mitglieder von Institutionen wie Netzwerk Schweizer Pärke oder die Akademie der Naturwissenschaften SCNAT.</p> <p>Das Produkt ist ein Massnahmenkatalog für den Kanton mit definierten Verantwortungsbereichen und empfohlenen Organisationsstrukturen.</p> <p>Zusätzliche Auftragsmodalitäten: Keine</p> | |
| Formale Anforderungen | Die Weisungen zur Arbeit müssen gelesen und erfüllt werden. www.lsfm.zhaw.ch/wichtige-dokumente | |
| Termine | Gemäss Vorgaben ZHAW, IUNR (QM-Dokument A222-01b) sowie separater Terminplan. | |

B. Plagiatserklärung



Erklärung betreffend das selbständige Verfassen einer Bachelorarbeit im Departement Life Sciences und Facility Management

Mit der Abgabe dieser Bachelorarbeit versichert der/die Studierende, dass er/sie die Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst hat.

Der/die unterzeichnende Studierende erklärt, dass alle verwendeten Quellen (auch Internetseiten) im Text oder Anhang korrekt ausgewiesen sind, d.h. dass die Bachelorarbeit keine Plagiate enthält, also keine Teile, die teilweise oder vollständig aus einem fremden Text oder einer fremden Arbeit unter Vorgabe der eigenen Urheberschaft bzw. ohne Quellenangabe übernommen wurden sind.

Bei Verfehlungen aller Art treten der Paragraph 36⁴¹ (Unredlichkeit und Verfahren bei Unredlichkeit) der Studien- und Prüfungsordnung für die Bachelor-Studiengänge der Hochschule Wädenswil vom 1. September 2006 sowie die Bestimmungen der Disziplinar massnahmen der Hochschulordnung in Kraft.

Ort, Datum:

29.8.12, Wädenswil

Unterschrift:

T. Ulrich

Das Original dieses Formulars ist bei der ZHAW-Version aller abgegebenen Bachelorarbeiten zu Beginn der Dokumentation nach dem Abstract bzw. dem Management Summary mit Original-Unterschriften und Datum (keine Kopie) einzufügen.

⁴¹ 36. Unredlichkeit

Die Unredlichkeit, gilt die Prüfung, Arbeit oder jede andere zu erbringende Leistung als nicht bestanden. Eine Note wird nicht erteilt. Unredlichkeiten können den Ausschluss von der Prüfung, die Ungültigerklärung ohne Leistungsangabe sowie die Verweigerung oder die Ungültigerklärung des Diploms zur Folge haben. In der Regel ist die ganze Prüfung, Arbeit oder andere zu erbringende Leistung anlässlich des nächsten ordentlichen Termins zu wiederholen. Über Ausnahmen entscheidet die Leitung der Fachabteilung und der Prorektor oder die Prorektorin Lehre.

C. Fragebogengestaltung

Nachfolgend werden die wichtigsten Begriffe, Elemente und Grundsätze, welche bei der Erstellung des Fragebogens beachtet wurden nach Porst (2011) stichwortartig aufgeführt.

Was ist ein Fragebogen?

„Ein Fragebogen ist eine mehr oder weniger standardisierte Zusammenstellung von Fragen, die Personen zur Beantwortung vorgelegt werden mit dem Ziel, deren Antworten zur Überprüfung der den Fragen zugrundeliegenden theoretischen Konzepte und Zusammenhänge zu verwenden. Somit stellt ein Fragebogen das zentrale Verbindungsstück zwischen Theorie und Analyse dar.“ (Porst, 2011)

Die Definition eines Fragebogens mag banal erscheinen, bei näherer Betrachtung ist die Erstellung eines solchen jedoch kompliziert. Bei der Entwicklung eines Fragebogens sollen nebst Intuition, Sprachgefühl und Erfahrung des Befragers auch und vor allem die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Kognitionspsychologie und der kommunikativen Prozesse während der Befragung berücksichtigt werden. Die Übereinstimmung mit dem Forschungsziel ist, sowohl in qualitativer, wie auch quantitativer Hinsicht, unabdingbar. Alle theoretischen Begriffe sollen abgebildet sein; die Frageformulierung, die Antwortkategorien und die Art der Frage dienen dazu, die angezielten Informationen reliabel (d.h. zuverlässig) und valide (d.h. gültig) zu erfassen (Porst, 2011).

Standardisierung:

Alle Teilnehmer werden gleichartig befragt; die Frageformulierung, -reihenfolge, Antwortmöglichkeiten und Interviewerverhalten sind in einem Gesprächsleitfaden festgehalten. Dies ermöglicht die Vergleichbarkeit der Interviews. Der Interviewer hat die Möglichkeit nachzufragen und gewisse Partien zu vertiefen, deckt jedoch durch die Orientierung am Leitfaden alle Bereiche ab.

Verwendete Frageformen:

geschlossen

- Antwort vorgegeben (Einfach- oder Mehrfachnennungen möglich)

Verwendung:

Wenn das Universum der Antworten bekannt und nicht allzu gross ist, bekannter Sachverhalt.

offen

- Antwort offen (Befragter kann frei und unbeeinflusst erzählen)

Verwendung:

Universum an Antworten unbekannt/zu gross, Auswertung anspruchsvollen, Interviewer muss Rahmen selbst ausloten.

Vorteil:

Vorteil:
Einfachere Auswertung, schnelle Antwort.

Befragter ist unbeeinflusst.

→ Die Präsentation der Fragen (der gleichen Ebenen/Sparte) soll immer die gleiche Präsentation haben (e.g. Aufzählungszeichen, Einzug, Beschriftung...)

Grundsätze Frageformulierung:

- Einfache Begriffe, eindeutig
 - Sicht der Befragten einnehmen!
- Kurze, eindeutige Fragen
- Keine hypothetischen → realistische fragen
- Keine doppelte Stimuli o. Verneinungen (Sprachlich positiv formuliert)
- Keine Unterstellungen und Suggestivfragen (Man weiss dass...)
- Keine unbekanntes Informationen abfragen
- Eindeutiger zeitlicher Bezug
- Antwortkategorien sollen erschöpfend und disjunkt sein
 - Einwandfrei zuzuordnen (ausser Mehrfachnennungen)
 - Alle Antwortkategorien abgedeckt
- Kontext der Frage soll sich nicht auf Beantwortung auswirken
- Unklare Begriffe definieren

Besondere Typen: Quantifizierungen

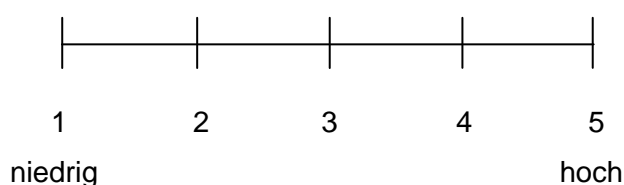
(im Leitfaden als Beschäftigungsgrad abgefragt, thematischer Einstieg)

Die Vergleichsrichtung hat einen Einfluss auf das Antwortverhalten. Bei den visuell präsentierten Antworten werden erstere stärker gewichtet, bei auditiver Präsentation letztere. Daher die Präsentation der Orientierungshilfen als „Puzzle“: Einzelne Bereiche werden auf „Zettelchen“ gedruckt und sollen geordnet werden, somit ist die Zufallsvariabel ein Präsentationsfaktor.

Verwendete Skalen:

Intervall Skala, eindimensional, von links nach rechts, mit verbalisierten Endpunkten.

Beispiel:



Dramaturgie.

Die Abfolge der verschiedenen Fragen soll Abwechslung und somit eine längere Konzentrationsspanne der Befragten bewirken. Die Überleitung in den nächsten Themenblock soll bewusst eingebaut werden.

Die Einstiegsfrage soll einfach beantwortbar sein und einen persönlichen Bezug zum Befragten haben und signalisieren dass die vorgelegte Befragung interessant ist und einen Nutzen bringt.. Somit soll die Motivation erhöht werden, die Befragung zu Ende zu führen.

D. Interviewleitfaden

Nachfolgend Leitfaden, welcher als Vorlage für die Interviews mit den Parkträgerschaften diene.

Leitfadengestütztes Experteninterview Hanspeter Muster

Begrüssung: Vorstellen, bedanken, Arbeit kurz erklären. (Ob gesellschaftliches Netzwerk mit Ziel wo Synergien auf inhaltlicher Ebene zu schaffen, damit strategische Positionierung mehr Raum. Fachlich-technischer Support NSP)

Vorgehen erklären und zeitlicher Rahmen abstecken (ca. 1h)

Inhaltliche Einleitung und Überblick über die Fragen geben:

Bestehende ZA, eigener Park; Ist- und Soll-Zustand und wo Sie Potential der ZA sehen. Allgemein Merkmale des NW und Zusammenarbeit sowie Kommunikation.

Falls es Fragen gibt, die Ihnen heikel erscheinen, oder die Sie nicht beantworten können oder wollen, dann lassen Sie es mich einfach wissen. Die Antworten werden vertraulich behandelt und für diese Arbeit verwendet. Sie können von der Fachstelle zur Vorbereitung eines Startworkshops verwendet werden. Anonymität/Vertraulichkeit zusichern, falls erwünscht, ich arbeite mit dem Protokoll, auditive Unterstützung im Sinne der Gedächtnisstütze...

➔ Bestätigung unterzeichnen

Als optische Hilfsmittel zur Beantwortung der Fragen erhalten Sie Skalen und Antwortvorlagen. Falls Sie etwas nicht verstehen, zögern Sie nicht nachzufragen!

Sie werden am Ende des Interviews nochmals Gelegenheit haben sich frei zum Thema zu äussern.

Erklärung der Aufgaben

Geschlossene Fragen bedürfen jeweils ein eindeutiges Kreuzchen in einem Kästchen, bei Mehrfachnennungen ist ein Hinweis gegeben.

Offene Fragen werden direkt im Leitfaden niedergeschrieben. Die Interviewerin kann entscheiden ob sie ein Diktiergerät zur Hilfe beziehen will.

Bemerkungen und Erklärungen zu Fragen und Begriffen werden in Klammern geschrieben und auf Wunsch der Befragungsperson wiedergegeben.

Fragen zur Person / Ist –Zustand _____ ca. 15 min ink. Begrüssung

1. *Könnten Sie kurz ihren persönlichen Hintergrund beschreiben und die Funktion, welche sie im Parc Exampilis haben? → Kurz! Alltag beschreiben*

Wären sie's dann der Teil des NW würde?

Mit welchen Themenbereichen haben sie es in ihrem Alltag am häufigsten zu tun?

Von den vorgelegten Themen nach Relevanz sortieren

Fragen zur bestehenden Zusammenarbeit

Arbeiten sie bereits mit anderen Pärken zusammen?

Mit welchen und was für Projekte?

- Anzahl und Art Partner (Welche?)
- Anzahl Projekte

Wie sieht Zusammenarbeit aus?

- 1) Inhalte
- 2) Umfang (zeitl +sachl)
- 3) Ressourcen
- 4) Zeitdauer
- 5) Organisationsstruktur/
Steuerungsform
- 6) Informationsstruktur

7) Vertr. Regelung?

8) Finanzierung

Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Was hat sich bewährt? Können Sie einige Erfolgsfaktoren aufzählen?

(Materiell, personell und fachlich)

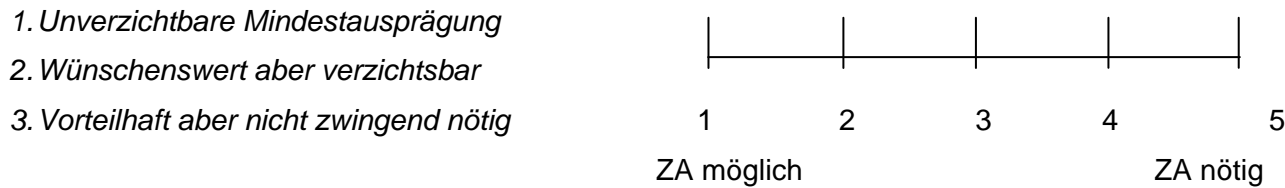
Was fehlte für einen reibungsloseren Ablauf? Was war eher hinderlich?

(Materiell, personell und fachlich)

Abschnitt geht's um eigenen Park; Ist- und Soll-Zustand und wo Sie Potential der ZA sehen.

Defizite – Aufwendungen 30 min.

Folgende Tabelle beschäftigt sich mit der Defizitidentifikation. Es geht darum, herauszufinden ob und wo im Park Probleme vorhanden sind, welche der Park nicht oder nur schlecht alleine lösen kann. Weiter soll aufgelistet werden, welche Aufwendungen diese Defizite decken würde. Die Wirkungskategorie gewichtet die jeweiligen Sollwert mit:



Die Skala auf der rechten Seite dient als Anhaltspunkt auf die Frage wie stark die Zusammenarbeit erwünscht ist (Tabelle rechte Spalte). Bitte füllen sie die Tabelle möglichst konkret aus. Pro Themenfeld bitte maximal 3 Sollwerte angeben.

| Themenfeld | Defizitidentifikation resp. Sollwert <small>Bitte je Themenfeld max. 3 Defizite angeben, welche ohne fremde Hilfe schwer aufgeholt werden können.</small> | Wirkungskategorie | Erforderliche Aufwendungen <small>Was braucht der Park konkret um den Zielzustand zu erreichen?</small> | Zusammenarbeit erwünscht <small>Bitte je Wert Nummer eintragen</small> |
|---|--|-------------------|--|---|
| | Qualitativ und Quantitativ (max. 3) | a - c | | 1 - 5 |
| Management, Kommunikation und räumliche Sicherung | | | | |

| | Defizitidentifikation rsp. Sollwert | a - c | Erforderliche Aufwendungen | ZA erwünscht |
|------------------------------------|--|-------|-----------------------------------|---------------------|
| Natur- und Landschaftsqualität | | | | |
| Umweltbildung und Sensibilisierung | | | | |
| Nachhaltige Regionalwirtschaft | | | | |
| Forschung | | | | |

Bemerkungen:

Eines der Hauptziele der Arbeit besteht darin, das Potential der ZA in verschiedenen Themenbereichen herauszuschälen. Dafür wurden die strategischen Ziele des Bundes in Unterthemen aufgeteilt. Bitte geben sie das nach ihrem Ermessen mögliche Potential der Synergienbildung auf einer Skala von 1- 5 an.

→ Liste vorlegen, Zahlen notieren

Bitte geben Sie für die jeweiligen Themenbereiche ihre persönliche Motivation zur Zusammenarbeit an und gegebenenfalls Projektideen zu deren Umsetzung.

→ Liste Vorlegen, notieren.

→ **Potential der Zusammenarbeit in den verschiedenen Themenbereichen → auflegen und abdecken (für projektidee)**

| Ebene (Kooperationsfeld) | | Unterthemen | | Potential | Motivation | Projektidee? |
|--------------------------|---|-------------|---|-----------|------------|--------------|
| I | Management, Kommunikation und räumliche Sicherung | a | Umsetzung des NHG und Päv | | | |
| | | b | Personalentwicklung | | | |
| | | c | Austausch von Wissen und Erfahrung | | | |
| | | d | Kantonale politische Funktion | | | |
| | | e | Rollenverteilung/Parkmanagement des BAFU | | | |
| | | f | Kontrollstandarts, Aufbau Datensammlung | | | |
| | | g | Signaletik | | | |
| | | h | Vermarktung / Markenarchitektur | | | |
| | | i | Öffentlichkeitsarbeit | | | |
| | | j | Gemeinsames Auftreten gegenüber Bund und Kanton | | | |
| | | k | Plattform für andere Politikbereiche (LW und Forst, Wi, US) | | | |
| II | Natur- und Landschaftsschutz | a | Landschaftliche Qualität und Vielfalt sichern | | | |
| | | b | Lebensräume aufwerten und vernetzen | | | |
| | | c | Arbeitseinsätze | | | |
| | | d | Verkehr und Mobilität | | | |
| III | Nachhaltige Regionalwirtschaft | a | Produkte aus der Region fördern und vermarkten | | | |
| | | b | Natur- & kulturnahe touristische Angebote entwickeln | | | |
| | | c | Wertschöpfungsketten und Materialkreisläufe in der Region aufbauen/behalten | | | |
| IV | Umweltbildung & Sensibilisierung | a | Sensibilisierung von Bevölkerung und Gästen | | | |
| | | b | Partizipation der Bevölkerung | | | |
| | | c | Stärkung von Wissens- und Handelskompetenzen | | | |
| V | Forschung | a | Gemeinsamer Forschungsschwerpunkt rsp. -strategie | | | |

Allgemeine Fragen zum Netzwerk und dessen Merkmalen 5 min.

Haben Sie die Idee eines Netzwerks bereits diskutiert?

(Mit wem? Was kam dabei heraus?)

Welche Funktionen/Anforderungen muss das Netzwerk BÜPä erfüllen?

Wie gross ist das Interesse an einem Netzwerk BÜ PÄ? Skala 3

Skala 1-5

Hinweis: in der Literatur gibt es keine einheitliche Definition des Netzwerkes, die verschiedenen Bereiche werden zur gemeinsamen Begrifflichkeit gerne erklärt.

Wie können sie sich die Zusammenarbeit mit andern Pärken vorstellen? (aus (Hagenhoff, 2004) und Borkenhagen, Jäkel, Kummer, Megerle, & Vollmer, (2004)).

Mehrfachnennungen möglich

Kooperationsbereich;

- Beschaffung
- Produktion
- Vertrieb
- Forschung und Entwicklung
- Marketing

Partner Anzahl:

- bis 5
- bis 10
- mehr als 10

Partner Herkunft/Ausdehnung

- Lokal (Kt)
- Regional
- National
- International

Zeitliche Dauer

- Kurzfristig
- Mittelfristig

Langfristig

Art der vertraglichen Regelung

- Mündliche Absprachen
- Spielregeln
- Verträge

Rolle des Kantons

→ eintragen übernächste Seite

- Keine Beteiligung
- Teilweise eingebunden
- Stark eingebunden
- Hauptakteur

Koordinationsform

- Pärke
- Kanton
- Neue Organisation

Falls Antw. „Pärke“:

Steuerungsform:

- monozentrisch
- polyzentrisch

Welche Kommunikationsart(en) würden sie im Netzwerk bevorzugen/wünschen?

Geschlossen, vorgelegt, Mehrfachnennungen möglich, bitte ankreuzen

- Themenspezifische Workshops (à la Zukunftskonferenz)
- Open Space (Veranstaltungsform ohne Tagesprogramm, kreativitätsfördernd)
- Internetplattform mit Foren
- Arbeits- und Projektgruppen
- Persönliches Treffen (z.B. Mittagessen)*
- Versammlung/Konferenz*
- Tagung*
- Kantonale Anlaufstelle, die vermittelt und koordiniert*
- E-mail*

Mit welcher Regelmässigkeit wünschen sie sich einen Austausch?

Geschlossene Frage, Mehrfachnennungen möglich

- Jährlich
- Halbjährlich
- Saisonal
- Monatlich
- Wöchentlich
- täglich

Fragen zur Rolle des Kantons **10 min.**

Sie haben zur Frage welche Rolle der Kanton spielen soll gesagt, können Sie das noch ausführen?

Was würden sie sich von einer kantonalen Anlaufstelle wünschen?

Administration

Organisation

Inhalte

Vernetzung

Koordination

Plattform?

Anmerkungen: jetzt könnt ihr aus dem Vollen schöpfen.

Haben Sie eine Idee, Vision, Traum vom Netzwerk?

Bedenken?

Was das unbedingt noch gesagt werden muss?

Herzlichen Dank für ihre Mithilfe!

Hinweis, dass gegebenenfalls nachfragen.

Interesse an Ergebnissen?

Im Anschluss; Interviewer wichtigste Erkenntnisse und Eindrücke notieren:

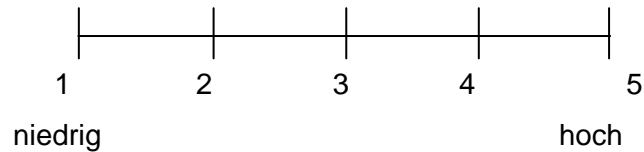
E. Orientierungshilfen, Einverständniserklärung und Postscript

Orientierungshilfen (wurden einzeln vorgelegt):

Potential der Zusammenarbeit



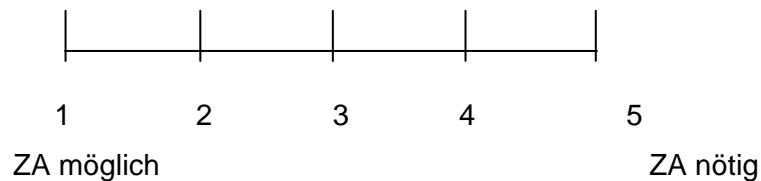
Motivation zur Zusammenarbeit



Wirkungskategorie

- 1. Unverzichtbare Mindestausprägung
- 2. Wünschenswert aber verzichtbar
- 3. Vorteilhaft aber nicht zwingend nötig

Wie stark ist die Zusammenarbeit erwünscht?



| Ebene (Kooperationsfeld) | | Unterthemen | |
|--------------------------|---|-------------|---|
| I | Management, Kommunikation und räumliche Sicherung | a | Umsetzung des NHG und Päv |
| | | b | Personalentwicklung |
| | | c | Austausch von Wissen und Erfahrung |
| | | d | Kantonale politische Funktion |
| | | e | Rollenverteilung/Parkmanagement des BAFU |
| | | f | Kontrollstandarts, Aufbau Datensammlung |
| | | g | Signaletik |
| | | h | Vermarktung / Markenarchitektur |
| | | i | Öffentlichkeitsarbeit |
| | | j | Gemeinsames Auftreten gegenüber Bund und Kanton |
| | | k | Plattform für andere Politikbereiche) |
| II | Natur- und Landschaftsqualität | a | Landschaftliche Qualität und Vielfalt sichern |
| | | b | Lebensräume aufwerten und vernetzen |
| | | c | Arbeitseinsätze |
| | | d | Verkehr und Mobilität |
| III | Nachhaltige Regionalwirtschaft | a | Produkte aus der Region fördern und vermarkten |
| | | b | Natur- & kulturnahe touristische Angebote entwickeln |
| | | c | Wertschöpfungsketten und Materialkreisläufe in der Region aufbauen/behalten |
| IV | Umweltbildung & Sensibilisierung | a | Sensibilisierung von Bevölkerung und Gästen |
| | | b | Partizipation der Bevölkerung |
| | | c | Stärkung von Wissens- und Handelskompetenzen |
| V | Forschung | a | Gemeinsamer Forschungsschwerpunkt rsp. -strategie |

| Themenfeld | Defizitidentifikation rsp. Sollwert Bitte je Themenfeld max. 3 Defizite angeben, welche ohne fremde Hilfe schwer aufgeholt werden können. | Wir- kungs- katego- rie a - c | Erforderliche Aufwendungen Was braucht der Park konkret um den Zielzustand zu erreichen? | Zusammenar- beit erwünscht 1 - 5 |
|--|---|---|--|--|
| Management, Kommunikation und räumliche Sicherung | | | | |
| Natur- und Land- schaftsqualität | | | | |
| Umweltbildung und Sensibilisie- rung | | | | |
| Nachhaltige Re- gionalwirtschaft | | | | |
| Forschung | | | | |

Einverständniserklärung wurde von den Parkträgerschaften unterschrieben.

Einverständniserklärung Peter Muster

Naturpark Parc Exampilis

Residenz an der Milchstrasse

7000 Sternencity

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass das mit Tabea Ulrich geführte Gespräch auf Tonband aufgenommen und verschriftet werden darf in Hinblick auf die Durchführung der wissenschaftlichen Arbeit „Netzwerk Bündner Pärke?“. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass das verschriftete Interview unter Beschränkung auf kleine Ausschnitte auch für Publikationszwecke sowie die Vorbereitung und Durchführung eines möglichen Startworkshops verwendet werden darf. Mir wurde zugesichert, dass dabei alle persönlichen Daten, die Rückschlüsse auf meine Person zulassen, gelöscht oder anonymisiert werden.

Ich erkläre mich auch damit einverstanden, dass das verschriftete Interview unter Beschränkung auf kleine Ausschnitte ebenfalls zu Unterrichtszwecken an der ZHAW verwendet werden darf. Auch hier wurde mir zugesichert, dass dabei alle persönlichen Daten, die Rückschlüsse auf meine Person zulassen, gelöscht oder anonymisiert werden.

Ort:

Datum:

Unterschrift:

Postscript vom __.__.__

Gesprächsatmosphäre:

Befindlichkeiten:

Rapport:

Gesprächsverlauf:

Interaktionen:

Besonderheiten:

Auffallende Themen:

Störungen:

F. Qualitative Auswertung

In diesem Anhangsteil sind die Aussagen der Parkträgerschaften nach Interviewkategorien aufgeführt. Es sind Aussagen mit einer gewissen Allgemeingültigkeit, da es zentrale Aussagen aus der Gegenüberstellung aller Interviewaussagen sind. Fragen zu Gesprächsprotokollen und Audioaufnahmen der Interviews werden von der Autorin gerne wenn möglich beantwortet.

Was sind Stolpersteine und Erfolgsfaktoren in der bestehenden Zusammenarbeit?

Erfolgsfaktoren

- Wichtig ist, dass alle das gleiche Ziel vor Augen haben (aufgrund gleicher Probleme) und das gemeinsame Projekt muss für alle den gleichen Stellenwert haben. Gemeinsame Projekte stärken die Zusammengehörigkeit. Achtung: Jeder Park ist einzigartig, er muss das Projekt selber aufgreifen um u.a. den Rückhalt der Bevölkerung gewährleisten.
- Kommunikation ist wichtig. So sollten beispielsweise die verschiedenen Rollen klar definiert werden.
- Es muss eine Win-Win Situation entstehen, damit alle Beteiligten motiviert bleiben und sich die Pärke trotz Zugpferd auf alle Partner verlassen können.

Stolpersteine

- Zeit
- Jeder Park hat unterschiedliche Bedürfnisse (auch weil sich die Pärke in unterschiedlichen Entwicklungsphasen befinden) und Zukunftsaussichten. Dies kann zu Scheuklappen führen; jeder Park sieht nur die eigenen Probleme und nicht den Gesamtnutzen des Projektes. Somit sinkt auch die Motivation zur Partizipation.
- Gesetzliche Grundlagen und räumliche Trennung der Pärke.
- Finanzen

Welche Defizite existieren in den Pärken?

Die Parkträgerschaften wurden auf vorhandene Defizite ihres Parkes abgefragt. Die diente einer ersten Problemerkennung (vgl. Thom & Wenger, 2002). In Klammer angegeben ist die numerische Antwort auf die Frage nach dem Wunsch zur Zusammenarbeit. 1 = ZA möglich bis 5 = ZA nötig. Sie gibt den Aussagen eine zusätzliche Gewichtung (z.B. für die

Auswahl des Beispielprojektes), da wie bereits in Kpt .3.4.1 erwähnt die Motivation zur ZA grundlegend ist für das Fortbestehen eine Netzwerkes.

- Sensibilität und Reaktion der Bevölkerung steigern sowie Sichtbarkeit und Präsenz des Parkes. (3.5)
- Rolle der Pärke/Gmd/Kt klären. (3)
- Identifikation von Projekten, Produkten, Partner und Angeboten in den Bereichen Umweltbildung, Landschaftsqualität und Regionalentwicklung. (3.5)
- Erfahrung, Know-how und Support in den Bereichen Projektleitung/-management, Landschaftsanalyse und Forschung. (5)
- Forschungskonzept/-management (3, grosse Spannweite)
- Ressourcen erhöhen (personell und finanziell) (2.75)
- Bei Gmd. und Kt. Identifikation stiften und damit auf bessere Unterstützung hin arbeiten (Lobbying). (4)
- Räumliche Sicherung über Kantonsgrenzen hinweg, brauchbarer Eintrag in Richtplan. (3)

Welches sind die nötigen Aufwendungen um die Defizite zu beheben?

Sie geben ebenfalls Hinweise auf die Inhalte und Aufgaben des Netzwerkes. Auffallend ist die kleine Spannweite und die vielen Mehrfachnennungen der Aussagen (d.h. die Pärke sind sich einig was sie brauchen).

- Fachliche, professionelle Unterstützung
- Zeit und Austausch untereinander
- Ausprobieren und Dranbleiben
- Nutzen der Pärke der Öffentlichkeit aufzeigen
- Vorzeigeprojekte identifizieren
- Jmd. beim Kanton der Zeit zum Koordinieren hat.

Welches wären die Aufgaben des zukünftigen Netzwerkes?

- Verankern der Parkidee in Wirtschaft und Politik / gemeinsamer Auftritt gegenüber der Öffentlichkeit / eine Stimme für Bern

- Gemeinsamkeiten und Nutzen der Pärke „rausstreichen“ und mit konkreten Beispielprojekten untermauern
- Strategische Ausrichtung
- Koordinationsaufgabe für gezielte Projekte und Themen die alle Pärke angehen (z.B. Richtplan, technische Aufgaben, Abwanderung, Marketing, Finanzierung etc.)
- Anlaufstelle für Pärke allgemein / Wissens- und Erfahrungsquelle
- Rollenklärung
- Aktive Hilfeleistung

Mehrfach genannt wurde der Wunsch, dass das Netzwerk in erster Linie die Pärke gegenüber der Öffentlichkeit repräsentieren soll (mehr Gewicht → mehr Unterstützung) und in der zweiten Funktion der Koordination von Projekten dienen soll. Auch sollen die Grenzen des NW und die Rolle des Kantons genau definiert und festgehalten werden (z.B in Form eines Pflichtenheftes).

Was wäre die Rolle des Kantons im Netzwerk?

Die Parkträgerschaften wurden gebeten zu bewerten, wie stark der Kanton eingebunden werden sollte (keine Beteiligung - teilweise eingebunden - stark eingebunden - Hauptakteur) und diese Aussage noch zu spezifizieren (meistgenannt wurde `teilweise eingebunden`). Folglich aufgezählt die verschiedenen Ansichten.

- Der Kanton koordiniert die Aktivitäten, die Anlaufstelle geht aktiv auf die Pärke zu („etwas lebendiges“)
Koordinationsaufgabe: Kanton oder Pärke
- Der Kanton übernimmt die Finanzierung des Netzwerkes, bestimmt keine Inhalte.
Koordinationsaufgabe: Neue Organisation (Verein) oder Pärke
- Die aktive Support-Stelle obliegt der Verantwortung des Kantons, es soll sich eine dafür angestellte Person um die Pärke kümmern. Auftraggeber sind die Pärke
Koordinationsaufgabe: Neue Organisation oder Kanton (kann auch als Auftrag an Dritte delegiert werden)
- Der Kanton koordiniert die Aktivitäten, aber die Pärke bestimmen die Inhalte.
Koordinationsaufgabe: Pärke, neue Organisation oder Kanton
- Der Kanton ist zwar Anlaufstelle für die Pärke, sie sollen sich jedoch selber koordinieren, damit die Freiheit und Unabhängigkeit der Pärke (und somit der Gmd) gewährleistet ist.
Koordinationsaufgabe: Pärke oder neue Organisation

Anmerkungen zum Netzwerk allgemein

Diese wurden an Schluss der Interviews abgefragt. Die Befragten konnten sich nochmals frei zum Thema äussern.

- Projektbezogene Zusammenarbeit wird als sinnvoll erachtet, es sollen Themen behandelt werden, die für alle Pärke relevant sind.
- Der Park muss spürbar sein, muss leben, dabei ist es dem Gast egal, welche Strukturen vorhanden sind, er will jemand vom Tal
- 6 verschiedene Pärke, 4 verschiedene Kategorien rsp. Gesetzgebungen: Bedarf nach Klärung und Bewertung, so dass alle Bedürfnisse berücksichtigt werden können. Das BAFU „hält sich stur an den Gesetzen fest“, was eine effiziente Arbeit oft erschwert.
- Es ist wichtig der Öffentlichkeit aufzuzeigen, wofür die Pärke gut sind und sich für zukünftige Diskussionen zu Grundsatzfragen über die Pärke zu wappnen.
- Es braucht eine detaillierte Analyse der Gründe für die mangelnde politische Unterstützung der Pärke. Weiter soll ein Konzept entstehen wie dies beeinflusst werden soll und in welcher Form.
- Klare Abgrenzung des Netzwerk Bündner Pärke vom Netzwerk Schweizer Pärke.

G. Quantitative Auswertungen

In diesem Anhangsteil sind die Auswertungen der quantitativen Erhebung der Kooperationsinhalte aufgeführt. Namentlich die Merkmale des potentiellen Netzwerks (Tab. 3) und das Potential der Zusammenarbeit in verschiedenen Arbeitsfeldern (Tab. 4).

Tabelle 3; Netzwerkmerkmale bewertet. Quelle: eigene Darstellung, Merkmale aus Hagenhoff (2004) und Borkenhagen, Jäkel, Kummer, Megerle, & Vollmer, (2004).

| Netzwerkmerkmale | Anzahl Nennungen |
|--|------------------|
| Kooperationsbereich | |
| • Beschaffung | 1 |
| • Produktion | 0 |
| • Vertrieb | 3 |
| • Forschung und Entwicklung | 5 |
| • Marketing | 4 |
| Partner Anzahl: | |
| • bis 5 | 4 |
| • bis 10 | 1 |
| • mehr als 10 | 1 |
| Partner Herkunft/Ausdehnung | |
| • Lokal (Kt) | 1 |
| • Regional | 5 |
| • National | 3 |
| • International | 2 |
| Zeitliche Dauer | |
| • Kurzfristig | 1 |
| • Mittelfristig | 2 |
| • Langfristig | 4 |
| Art der vertraglichen Regelung | |
| • Mündliche Absprachen | 2 |
| • Spielregeln | 3 |
| • Verträge | 3 |
| Rolle des Kantons | |
| • Keine Beteiligung | 0 |
| • Teilweise eingebunden | 3 |
| • Stark eingebunden | 2 |
| • Hauptakteur | 0 |
| Koordinationsaufgabe | |
| • Pärke | 4 |
| • Kanton | 3 |
| • Neue Organisation | 4 |
| Steuerungsform: | |
| • monozentrisch | 3 |
| • polyzentrisch | 3 |
| Welche Kommunikationsart(en) bevorzugen/wünschen? | |
| • Themenspezifische Workshops (à la Zukunftskonferenz) | 5 |
| • Open Space (Veranstaltungsform ohne Tagesprogramm, kreativatsfördernd) | 3 |
| • Internetplattform mit Foren | 0 |
| • Arbeits- und Projektgruppen | 5 |

| | |
|--|---|
| • Persönliches Treffen (z.B. Mittagessen) | 4 |
| • Versammlung/Konferenz | 3 |
| • Tagung | 4 |
| • Kantonale Anlaufstelle, die vermittelt und koordiniert | 3 |
| • E-mail | 2 |

Mit welcher Regelmässigkeit ist Austausch gewünscht

| | |
|----------------|---|
| • Jährlich | 0 |
| • Halbjährlich | 3 |
| • Sainsonal | 2 |
| • Monatlich | 1 |
| • Wöchentlich | 0 |
| • täglich | 0 |

Tabelle 4; Gesamtbewertung der Kooperationsinhalte. Quelle: eigene Darstellung

| Ebene (Kooperationsfeld) | | Unterthemen Gesamtgewichtung | Wertung der Pärke | | | | | Durchschnitt | Median | Ausreisser |
|-----------------------------------|---|---|-------------------|----|----|----|----|--------------|--------|------------|
| I | Management, Kommunikation und räumliche Sicherung | a Umsetzung des NHG und P&V | 16 | 20 | 16 | 25 | 12 | 17,8 | 16 | |
| | | b Personalentwicklung | 16 | 12 | 4 | 4 | 12 | 9,6 | 12 | |
| | | c Austausch von Wissen und Erfahrung | 25 | 20 | 16 | 12 | 16 | 17,8 | 16 | |
| | | d Kantonale politische Funktion | 25 | 25 | 25 | 12 | 25 | 22,4 | 25 | |
| | | e Rollenverteilung/Parkmanagement des BAFU | 16 | 12 | 16 | 12 | 15 | 14,2 | 15 | |
| | | f Kontrollstandarts, Aufbau Datensammlung | 9 | 20 | 16 | 25 | 9 | 15,8 | 16 | |
| | | a Signaletik | 16 | 25 | 16 | 16 | 16 | 17,8 | 16 | |
| | | b Vermarktung / Markenarchitektur | 16 | 12 | 16 | 4 | 12 | 12 | 12 | |
| | | c Öffentlichkeitsarbeit | 9 | 12 | 4 | 9 | 15 | 9,8 | 9 | |
| | | d Gemeinsames Auftreten gegenüber Bund und Kanton | 25 | 20 | 25 | 16 | 25 | 22,2 | 25 | |
| | | e Plattform für andere Politikbereiche | 25 | 12 | 25 | 9 | 25 | 19,2 | 25 | x |
| II | Natur- und Landschaftsqualität | a Landschaftliche Qualität und Vielfalt sichern | 9 | 9 | 4 | 8 | 9 | 7,8 | 9 | |
| | | b Lebensräume aufwerten und vernetzen | 9 | 9 | 4 | 6 | 6 | 6,8 | 6 | |
| | | c Arbeitseinsätze | 9 | 9 | 9 | 6 | 6 | 7,8 | 9 | |
| | | d Verkehr und Mobilität | 16 | 12 | 4 | 15 | 4 | 10,2 | 12 | |
| III | Nachhaltige Regionalwirtschaft | a Produkte aus der Region fördern und vermarkten | 16 | 9 | 4 | 4 | 10 | 8,6 | 9 | |
| | | b Natur- & kulturnahe touristische Angebote entwickeln | 16 | 16 | 9 | 4 | 16 | 12,2 | 16 | x |
| | | c Wertschöpfungsketten und Materialkreisläufe in der Region aufbauen/behalten | 16 | 16 | 4 | 4 | 6 | 9,2 | 6 | |
| IV | Umweltbildung & Sensibilisierung | a Sensibilisierung von Bevölkerung und Gästen | 16 | 9 | 9 | 12 | 12 | 11,6 | 12 | |
| | | b Partizipation der Bevölkerung | 16 | 4 | 4 | 9 | 8 | 8,2 | 8 | |
| | | c Stärkung von Wissens- und Handlungskompetenzen | 25 | 6 | 9 | 16 | 20 | 15,2 | 16 | |
| V | Forschung | a Gemeinsamer Forschungsschwerpunkt resp. -strategie | 25 | 12 | 4 | 8 | 16 | 13 | 12 | |
| Motivation Betrieb/Gründung NWBP? | | | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,4 | 4 | |

Median = Wert der in der Mitte steht, Ausreisser unempfindlich
 Median grosser Unterschied zum Durchschnitt: Hinweis auf Ausreisser

Spannweite 6,8 - 22,4

| Beschäftigungsgrad Themenbereiche | Prioritäten/Beschäftigungsgrad 1 - 5 Mittelwert |
|---|---|
| Management, Kommunikation und räumliche Sicherung | 1 |
| Natur- und Landschaftsqualität | 3,6 |
| Nachhaltige Regionalwirtschaft | 2 |
| Umweltbildung & Sensibilisierung | 2,8 |
| Forschung | 4,6 |

H. Gesprächsprotokoll A. Weissen

Das Gespräch mit Herrn Andreas Weissen fand am 20. 8. 12 beim Netzwerk Schweizer Pärke in Bern statt. Zu Beginn des Gespräches wurde die Forschungshypothese aufgegriffen und die Abgrenzung zum Netzwerk Schweizer Pärke gemacht. Anschliessend wurden die Organisationsformen und die Art und Anzahl Partner diskutiert. Folglich Aufgeführt sind die resümierten Aussagen des Geschäftsführers zum Thema.

Zur Forschungshypothese:

Diese kann in dem Sinne bestätigt werden. Als Aufgaben und Ziele des NW werden insbesondere Wissenstransfer und Positionierung (Gewinnen von politischem und Marktgewicht) von Bedeutung sein. Für nationale Partner ist interessanter mit einem kantonalen Partner zusammenzuarbeiten, anstatt mit allen einzelnen Akteuren. Zur Öffentlichkeitsarbeit ein Beispiel: Der Schweizerischer Nationalpark feiert sein Jubiläum und möchte die anderen Pärke dabei haben.

Beispiele für die operative Zusammenarbeit sind Administration, Lohnbuchhaltung. Abklärung der Haftung von Exkursionsleiter/-anbieter, gemeinsame Evaluationsmethoden erarbeiten oder eine zentrale Fotodatenbank einrichten.

Abgrenzung NW CH Pä:

Das Bündner Netzwerk soll nicht ein Tool sein, das es schon auf nationaler Ebene gibt, obwohl Vernetzung immer begrüsst wird. Es soll eine *Aufgabenteilung* definiert werden. Der Kanton Graubünden braucht eine starke Stimme (Einigung der Pärke) und guten Rückhalt (im Nationalrat). Somit kann auch versucht werden den Kantonsbeitrag resp. Bundesbeitrag zu erhöhen. Also „1 Stimme aus Graubünden“ anstatt „1 Stimme in Bern“.

Die Netzwerke haben ähnliche Aufgaben, einfach auf verschiedenen Ebenen; Das NW CH Pä braucht gut vernetzte und verankerte Pärke in der Region, damit sie national erfolgreich sein können. (z. B. Vorstösse die Politisch breit abgestützt sind oder das Beispiel Signaletik (einheitliche Beschilderung auf Nationalstrassen)).

Organisationsform

Das NW Bü Pä würde eine Mischung aus Strategischem Netzwerk und Lernendem Netzwerk.

Gründung einer neuen Organisation

Ist diese dann operativ und strategisch tätig? Wenn ja, müssen die Kompetenzen gut verteilt sein. Sie kann bei einem Park angesiedelt sein, bei einer universitären Institution, bei der Handelskammer, bei Graubünden Ferien...

Beim Kanton Bern ist so, dass Projekte beim Kanton eingereicht werden und wenn sie bewilligt resp. finanziert werden, wird es entweder von einem der Pärke übernommen, oder an Mandatäre

vergeben. Der Kanton ist also das strategische Organ, der delegiert und kontrolliert und vergibt die operativen Aufgaben an Dritte.

Es könnte jetzt auch im Kanton Graubünden so sein, dass eine neue Organisation strategische handelt und operative Aufgaben werden abgegeben. Die kompetenteste Stelle dafür ist ganz klar die Fachstelle Wergenstein.

Stärken:

Dies ist die effizienteste und kompetenteste Form. Auch können die Pärke, wenn Diskrepanzen mit der Verwaltung vorhanden sind, die entsprechenden Themen eigens bearbeiten.

Schwächen:

Das ist die Frage der Mitwirkung der Pärke. Um zu gewährleisten, dass das NW die Interessen der Pärke vertritt, müssen diese das strategische Gremium sein.

Die Finanzierung ist ein weiterer Stolperstein, denn es ist die kostenintensivste Form. Dachverbände werden ungern finanziert, die Ergebnisse sind zu wenig konkret. Die Pärke und der Kanton müssten beide Finanzen sprechen.

Der Kanton Graubünden hat (wie die meisten anderen Kantone auch) zu wenig Ressourcen um die Koordinationsaufgabe seriös wahrzunehmen. Auch für die gesellschaftliche und politische Verankerung reicht die Zeit nicht. Es wäre für ihn auch von Vorteil wenn es dies (durch ein Mandat an Dritte) gewährleisten könnte.

Koordination durch den Kanton:

Der Kanton (und Bund) sorgen für Know-how-Austausch, Qualifizierung, gemeinsame Projekte, Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung, Vertretung (in der Wirtschaft) u.s.w. Kein Kanton hat so viele Pärke wie der Kanton Graubünden, aber in der Verwaltung sind nur beschränkt Ressourcen vorhanden. Wie kann Ausserhalb der Verwaltung gewährleistet werden, dass die Pärke top sind (bez. Performance, Management und Angebote...)? Dafür müssen vom Kanton Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

In Bern ist es die Verwaltung, welche Unterstützung bietet und die Pärke schauen unter sich welche Projekte bearbeitet werden sollen.

Stärken:

Die kantonale Stelle hat Ressourcen (z.B. Administration) und es ist meist einfacher die eigenen Ressourcen „umzubeugen“ als an Dritte abzugeben. Auch hat der Kanton eine gewisse Offizialität. Er hat einen gesetzlichen Auftrag und dadurch auch einen gewissen Status.

Schwäche:

Eine Verwaltung ist rechtlich stark reglementiert und daher sehr langsam. Die Loyalität der Regierung gegenüber kann oft unberechenbar sein, da diese sich möglicherweise plötzlich um entscheidet.

Es ist auch keine politische Lobbyarbeit möglich. Die Gewaltentrennung in der Demokratie lässt nicht zu, dass die Verwaltung Lobbyarbeit finanziert. Da müssen die Pärke dann selbst in die Hand nehmen resp. finanzieren.

Ein andere politisch wichtige Frage: Gibt es ein solidarisches Netzwerk? Wenn ein Park ein Anliegen hat, welches nicht alle Pärke betreffen, aber politischer Unterstützung bedarf, kann ein NW diese liefern.

Allgemein zu den Prototypen:

Strategische und operative Kompetenzen müssen klar getrennt werden. Die Steuerung/Pilotage soll immer durch die Pärke geschehen, aber die Ausführung durch eine neue Organisation (welche auch Ideen einspeisen kann). Man kann den Kanton als Beisitzer oder Beobachter ohne Stimmrecht dabei haben, wenn man will (dies kann allerdings hinderlich sein bei der Diskussion über Uneinigkeiten mit der Verwaltung).

Der Kanton soll die Finanzierung für Öffentlichkeitsarbeit, Weiterbildung, Qualifizierung, Erfahrungsaustausch, das ganze Management (gemeinsame Entwicklung von Managementtools) übernehmen und die Pärke bezahlen die Lobbyarbeit.

Es wäre aber auch denkbar, dass sich die Bündner ähnlich wie die Berner organisieren; die Pärke fragen beim Kanton für Unterstützung von erarbeiteten/gewünschten Projekten an. Falls diese finanziert werden, führen sie entweder einer der Pärke oder Dritte aus. Obwohl nicht immer alle Pärke bei der Umsetzung beteiligt sind, können trotzdem alle von den Ergebnissen profitieren.

Für die Grundfunktionen des Netzwerks werden 10-20 Stellenprozente gebraucht. Sobald Projekte angegangen werden, kommen -je nach Aktionsplan- weitere Ausgaben dazu. Oder es kann jedes Jahr im Vorhinein das Budget auf die verschiedenen Aktivitäten verteilt werden.

Art und Anzahl Partner

Was halten Sie von der Idee schlank anzufangen und in einem zweiten Schritt die Plattform zu erweitern? Mit den gesamten möglichen Akteuren wird (z.B. in Form einer Zukunftskonferenz) die Entwicklungsstrategie der Pärke diskutiert. Dabei können sich auch Subnetze zu verschiedenen Themen bilden.

Zuerst Schlank dann Offen

Wenn man sieht, dass es sich bewährt, und wiederholt das dann alle 2-5 Jahre, dann sei das unbedingt sinnvoll. Ansonsten würden jedoch Kooperationen von Fall zu Fall mehr Sinn machen. Das NW CH Pär hat mehr Anfragen zur Zusammenarbeit als es bewältigen kann. Die Erwartungen seien hoch nach einer solchen Veranstaltung und somit auch die Enttäuschungen.

Themenbezogenen Subnetzbildung?

Grundsätzlich möglich, aber Achtung, es sollten nicht zu viele AGs entstehen. Sie brauchen viele Ressourcen und sollten nur von Fall zu Fall, von Projekt zu Projekt definiert werden. Wichtig zu sehen ist wo sind die Berührungspunkte, was sind mögliche Angebote und Aktivitäten, an welche nicht gedacht wurde, aber jetzt Kontakt geschaffen wurde? Aber wenn nicht alles umgesetzt wird, sind viele enttäuscht. Es sollen nicht zu viele Strukturen entstehen.

Die Berner Pärke machen Tagungen zu verschiedenen Themen, teilweise auch zu solchen welche nicht in der Päv aufgeführt sind, um sich auszutauschen. Dabei sind auch grosse Pausen vorgesehen für den informellen Austausch.

Soll das Netzwerk die Subnetze steuern?

Bei ihnen (NW CH Päv) gab es einen Vorstoss für ein ähnliches Projekt, aber der Vorstand hat das Budget nicht bewilligt. Auch wird ungern Verantwortung übernommen für allfällige „Misserfolgsprojekte“. Grundsätzlich soll das NW so viel Unterstützung liefern wie möglich. Daher werden mehr Projekt- und Arbeitsgruppen empfohlen, welche vom NW geleitet und administriert werden. Somit hat das NW auch Kontrolle, ob die Ideen auch sachgemäss umgesetzt werden.

Das NW Bü Päv hat den Vorteil, dass es weniger schwerfällig ist als das NW CH Päv. Es gibt auch die Situation, in der man sagen kann jetzt wäre es gut wenn der Kanton Graubünden mal so richtig „auf den Putz hauen würde“. Denn er hat unter den Kantonen das stärkste Gewicht, da er 5 Pärke hat.

Empfehlung an den Kt. GR

Der Kanton hat mit seinen 5 Pärken und dem Nationalpark als Flaggschiff eine überdurchschnittliche Position in der Pärkelandschaft. Er muss sich bewusst sein, dass eine der Konsequenzen davon ist, vermehrt Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Besonders in den erwähnten Bereichen Know-how, Positionierung, qualitatives Management.

Empfehlungen an die IG

Die Steuerung und strategische Kompetenz muss unbedingt in den Händen der Pärke sein. Die operative bei jenen die's am besten machen.

Würden Sie zur Verfügung stehen (rsp. Netzwerk) für Hilfestellung zur Errichtung und Steuerung der Organisation/NW

Ja, natürlich.

Herzlichen Dank.

I. Poster

Netzwerk Bündner Pärke?

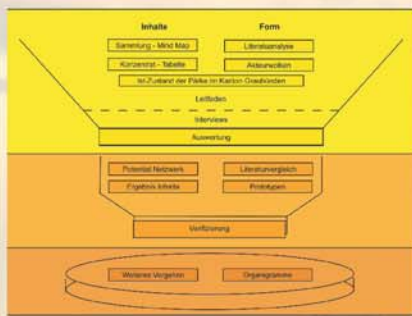
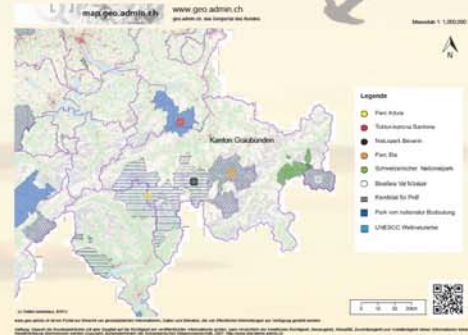
Bachelorarbeit von Tabea Ulrich
 UI08 FS12
 Institut für Umwelt und natürliche Ressourcen, ZHAW Wädenswil

Ausgangslage

Der Kanton Graubünden hat eine aussergewöhnliche Stellung in der Pärkelandschaft Schweiz. Er ist nicht nur der Kanton in der Schweiz mit den meisten Pärken, sondern auch mit einer grossen Vielfalt an Parktypen. Das Potential der Zusammenarbeit ist hoch.

Diese Arbeit sollte zeigen, ob Bestrebungen für den Aufbau eines kantonalen Netzwerkes Sinn machen und welche möglichen Ausprägungen (Kooperationsinhalte, -formen, -merkmale und -partner) ein Verbund haben könnte, um eine effizientere Zusammenarbeit, die Schaffung von Synergien und eine verbesserte Kommunikation der Pärke untereinander zu fördern.

Pärke im Kanton Graubünden



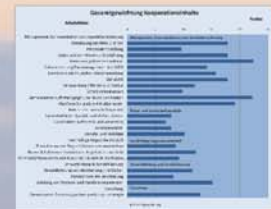
Vorgehen

Durch qualitative Interviews mit den Parkträgerschaften der Pärke Adula, Beverin, Ela, Val Müstair und der Tektonikarena Sardona wurden Informationen gesammelt, welche eine gemeinsame Zielsetzung und mögliche Beschreibung des Netzwerkes erlaubten. Die Ergebnisse über Inhalte, mögliche Form und die potentielle Partner wurden mit dem Geschäftsführer des Netzwerkes Schweizer Pärke diskutiert. Aufgrund dieses Gespräches wurden die Netzwerk Prototypen zu Organigrammen überarbeitet.

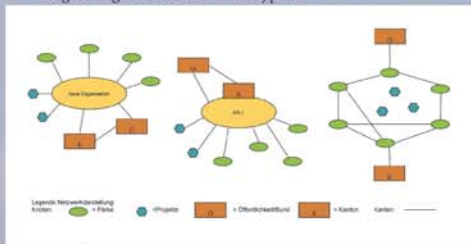
Ergebnisse

Im Verlaufe der Arbeit wurde immer klarer, dass ein Netzwerk entstehen soll. Die genauen Funktionen, Grenzen, Strukturen und die Rolle des Kantons jedoch müssen in einem Konsensverfahren mit allen Beteiligten ausgearbeitet werden. Es ist sehr deutlich wo sich die Pärke eine koordinierte Zusammenarbeit als nötig erachten. Das gemeinsame Auftreten gegenüber dem Kanton steht an erster Stelle. Durch eine gemeinsame Positionierung soll aufgezeigt werden, welche Bedeutung die Pärke im Kanton haben und vermehrte Unterstützung seinerseits eingefordert werden. Auch haben die Pärke das Bedürfnis nach einer Anlaufstelle/Austauschplattform für Fragen bezüglich qualitativem Parkmanagement, Markenarchitektur, räumlicher Sicherung und allgemein Öffentlichkeitsarbeit. Diese Koordinationsaufgabe kann den Pärken, einer neuen Organisation oder auch dem Kanton obliegen.

Gewünschte Kooperationsinhalte



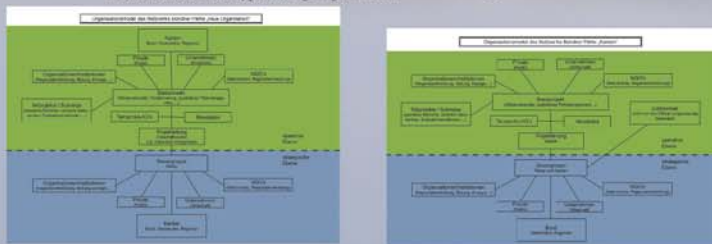
Vorgeschlagene Netzwerk Prototypen:



Diskussion

Die Vorteile der Steuerung des Kantons sind die vorhandenen Ressourcen und Beziehungen über Departementsgrenzen hinweg. Eine neue Organisation zu gründen wäre die kompetenteste und effizienteste, aber auch teuerste Variante. Für den Kanton ist es von Vorteil gut vernetzte Naturpärke zu haben. Durch die gemeinsame Positionierung können die Regionen gezielt gestärkt und gefördert werden. Die Projekte und Initiativen können auf andere Politikbereiche abgestimmt werden und gewinnen so an Effizienz. Der Kanton hat auch die Möglichkeit das touristische Potential der Pärke durch einen gemeinsamen Marktauftritt besser auszuschöpfen und in neuen Zielmärkten einheitlich aufzutreten. Der Kanton Graubünden sollte mit seinen Pärken aus dem Vollen schöpfen.

Überarbeitete Prototypen (Organigramme):



Weiteres Vorgehen

In einem ersten Schritt sollte der Kanton einer externen Institution den Auftrag geben den Startworkshop durchzuführen, damit sich die Pärke und der Kanton auf eine Organisationsform (und Rechtsform) und Inhalte einigen können. Zentral dabei ist eine präzise Formulierung der Zielvorstellungen. Im gleichen Zug soll auch ein Startprojekt definiert werden, um die Ergebnisse zu transformieren. Zum Beispiel im Bereich der Lobbyarbeit, um den politischen Rückhalt im Kanton zu fördern. Die Pärke bestimmen auch, wie viele und welche weitere Partner sie allenfalls ins Netzwerk aufnehmen möchten.

Ein herzliches Dankeschön geht an die Geschäftsführer der Pärke, die sich für ein Interview Zeit genommen haben, sowie an die Korrektoren dieser Arbeit für ihre Unterstützung.

Bildquelle Hintergrund: <http://www.veldoo.de/berg-cloud-Absgeriffen-am-4.-September-2012>

J. Arbeit in digitaler Form